

Plan Estratégico de comunicaciones
para el Instituto de Ciencia Política
Hernán Echavarría Olózaga

DIANA CATALINA DÍAZ SEGOVIA



Universidad de
La Sabana

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA
FACULTAD DE COMUNICACIÓN**

**PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIONES PARA
EL INSTITUTO DE CIENCIA POLÍTICA HERNÁN ECHAVARÍA OLÓZAGA**

**PRESENTADO POR
DIANA CATALINA DÍAZ SEGOVIA**

**TRABAJO PARA OPTAR AL TÍTULO
DE MAGÍSTER EN COMUNICACIÓN ESTRATÉGICA
MODALIDAD: MAESTRÍA DE PROFUNDIZACIÓN**

**ASESOR
JUAN DAVID CÁRDENAS RUÍZ
POLITÓLOGO, ESPECIALISTA EN OPINIÓN PÚBLICA Y MERCADEO
POLÍTICO, MAGISTER EN ESTUDIOS POLÍTICOS**

CHÍA, 2018

Abstract

El Instituto de Ciencia Política Hernán Echavarría Olózaga (ICP) es un centro de pensamiento colombiano con 30 de años de trabajo promoviendo la democracia y la economía de mercado a través de la investigación y generación de propuestas de política pública. A pesar de los buenos resultados generados en su historia como *Think Tank*, el ICP batalla por lograr un mayor impacto de la labor que realiza entre sus *stakeholders*.

A través de la investigación y análisis de este tipo de organizaciones, así como del caso particular del ICP, este proyecto pretende generar un Plan Estratégico de Comunicaciones que le permita al Instituto implementar y gestionar adecuadamente sus comunicaciones externas con todos los públicos relevantes, para así aportar a la consecución de su objetivo como organización y a la obtención del impacto que ambicionan.

TABLA DE CONTENIDO

CAPÍTULO I. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DEL INSTITUTO DE CIENCIA POLÍTICA	4
1.1. SOBRE LOS <i>THINK TANKS</i> : ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN EXTERNA	4
1.1.1. THINK TANKS: NATURALEZA Y CARACTERÍSTICAS, TIPOLOGÍA, ORIGEN E HISTORIA, FUNCIONES Y ESTADO ACTUAL	4
1.1.1.1. CENTROS DE PENSAMIENTO: ¿QUÉ SON?	4
1.1.1.2. FUNCIONES Y OBJETIVOS DE LOS THINK TANKS.....	7
1.1.1.3. ORIGEN	8
1.1.1.4. ESTADO ACTUAL DE LOS THINK TANKS	10
1.1.1.5. LOS ADVOCACY THINK TANKS COMO ACTORES EN LA POLÍTICA PÚBLICA	12
1.1.1.6. ADVOCACY ¿PROCESO POLÍTICO O DESARROLLO COMUNICATIVO?	13
1.1.2. EL ICP, UN ADVOCACY THINK TANK.....	16
1.1.3. LA GUERRA DE LAS IDEAS: EL SECTOR DE LOS CENTROS DE PENSAMIENTO	17
1.1.3.1. MARKETING DE LAS IDEAS: QUÉ ES Y CÓMO FUNCIONA EN RELACIÓN CON LOS TT	19
1.1.4. TEORÍA DE LA COMUNICACIÓN EN RELACIÓN CON LOS THINK TANKS	20
1.1.4.1. LA DIMENSIÓN COMUNICATIVA DE LOS THINK TANKS.....	22
1.1.4.2. RRPP EN LOS THINK TANKS: PILAR EN LAS COMUNICACIONES DE UN TT.....	24
1.1.4.3. EL IMPACTO DIGITAL DE LOS THINK TANKS	26
1.1.4.4. ¿QUÉ SE HA INVESTIGADO Y ANALIZADO SOBRE LA COMUNICACIÓN EN LOS THINK TANKS?	29
1.1.4.5. WONKCOMMS: LA COMUNICACIÓN EN THINK TANKS HAYA SU PUNTO DE ENCUENTRO.....	30
1.1.4.6. ON THINK TANKS: LA PREOCUPACIÓN POR LA ORGANIZACIÓN DE LOS THINK TANKS	32
1.1.5. MAPA DE PÚBLICOS DE LOS THINK TANKS.....	33
1.1.6. COMPETENCIA: BENCHMARK SOBRE OTROS CENTROS DE PENSAMIENTO	35
1.2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN INTERNA	37
1.2.1. EL ICP ANTES DE SU RESTRUCTURACIÓN	37
1.2.1.1. OBJETIVOS DEL INSTITUTO.....	38
1.2.1.2. ESTRUCTURA INTERNA DEL ICP	38
1.2.2. EL ICP EN LA ACTUALIDAD.....	43
1.2.2.1. METODOLOGÍA.....	44
1.2.2.2. HALLAZGOS IMPORTANTES DE LA ENTREVISTA CON ADRIANA MEJÍA HERNÁNDEZ	45
1.2.3. ¿CÓMO SE DEFINE EL INSTITUTO ICP ACTUALMENTE?	48
1.2.4. ¿QUÉ HACEN?.....	48
1.2.5. ¿CUÁL ES SU OBJETIVO COMO THINK TANK?	48
1.2.6. NUEVA ESTRUCTURA INTERNA	49
1.2.7. NUEVAS ÁREAS PROGRAMÁTICAS.....	50

1.2.7.1.	EMPRESA Y SOCIEDAD:	51
1.2.7.2.	INSTITUCIONES Y DEMOCRACIA	51
1.2.7.3.	DESARROLLO RURAL	51
1.2.7.4.	ANÁLISIS INTERNACIONAL Y PROSPECTIVA	52
1.2.8.	PRODUCTOS ICP	52
1.2.8.1.	PRODUCCIÓN ESCRITA	53
1.2.8.2.	EVENTOS Y ACTIVIDADES	54
1.2.9.	ESTRUCTURA DEL PERSONAL	55
1.2.10.	SITUACIÓN ACTUAL DEL ÁREA DE COMUNICACIONES	57
1.2.10.1.	ANÁLISIS DE SITUACIÓN DE LA COMUNICACIÓN DEL ICP	58
1.2.10.2.	MAPA DE PÚBLICOS DEL INSTITUTO DE CIENCIA POLÍTICA	60
1.2.10.3.	NOTORIEDAD E IMAGEN DEL ICP SEGÚN SUS PÚBLICOS OBJETIVOS	63
1.2.10.3.1.	METODOLOGÍA	63
1.2.10.3.2.	SOBRE LA ENCUESTA	64
1.2.10.3.3.	FORMATO DE ENCUESTA	65
1.2.10.3.4.	RESULTADOS	71
1.2.10.3.5.	ANÁLISIS DE LOS HALLAZGOS DE LAS ENCUESTAS	84
CAPÍTULO II.	ANÁLISIS DOFA	90
2.1.	OPORTUNIDADES	90
2.2.	AMENAZAS	91
2.3.	FORTALEZAS	92
2.4.	DEBILIDADES	93
CAPÍTULO III.	DEFINICIÓN DE OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN	95
3.1.	OBJETIVO GENERAL	95
3.2.	OBJETIVOS ESPECÍFICOS	95
3.2.1.	ACCIÓN NECESARIA PARA UNA EXITOSA IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE COMUNICACIONES PARA EL ICP	96
CAPÍTULO IV.	DEFINICIÓN DE PÚBLICOS OBJETIVOS	97
CAPÍTULO V.	DEFINICIÓN DE MENSAJES	98
5.1.	MENSAJES CENTRALES SEGÚN LOS OBJETIVOS DE COMUNICACIÓN	98
5.1.1.	RECONOCIMIENTO DEL ICP COMO CENTRO DE PENSAMIENTO	98
5.1.2.	RECONOCIMIENTO DE LOS VALORES QUE DEFIENDE DEL ICP	99
5.1.3.	CLARIDAD SOBRE LOS EJES TEMÁTICOS DEL ICP	99
5.2.	CRITERIOS BÁSICOS SOBRE LOS MENSAJES	101
5.3.	PRIORIZACIÓN DE LOS MENSAJES SEGÚN LOS PÚBLICOS	103

CAPÍTULO VI. PLANES DE ACCIÓN	105
6.1. PLAN DE ACCIÓN PARA EL ÁMBITO POLÍTICO	105
6.1.1. TÁCTICAS PARA EL POSICIONAMIENTO DEL ICP: COMUNICACIÓN DIGITAL.	105
6.1.2. TÁCTICAS PARA EL POSICIONAMIENTO DE LOS EJES TEMÁTICOS DEL ICP: RELACIONES PÚBLICAS, GESTIÓN DE MEDIOS Y OPINIÓN.	106
6.2. PLAN DE ACCIÓN PARA EL ÁMBITO DE PRODUCTORES DE CONOCIMIENTO.....	107
6.2.1. TÁCTICAS PARA EL POSICIONAMIENTO DEL ICP: COMUNICACIÓN DIGITAL.	107
6.2.2. TÁCTICAS PARA POSICIONAMIENTO DE LOS EJES TEMÁTICOS DEL ICP: RELACIONES PÚBLICAS, GESTIÓN DE MEDIOS Y OPINIÓN.	108
6.3. PLAN DE ACCIÓN PARA EL ÁMBITO DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN	109
6.3.1. TÁCTICAS PARA EL POSICIONAMIENTO DEL ICP: COMUNICACIÓN DIGITAL.	109
6.3.2. TÁCTICAS PARA EL POSICIONAMIENTO DE LOS EJES TEMÁTICOS DEL ICP: RELACIONES PÚBLICAS, GESTIÓN DE MEDIOS Y OPINIÓN.	110
6.4. PLAN DE ACCIÓN PARA ÁMBITO ECONÓMICO.....	111
6.4.1. TÁCTICAS PARA EL POSICIONAMIENTO DEL ICP: COMUNICACIÓN DIGITAL.	111
6.4.2. TÁCTICAS PARA POSICIONAMIENTO DE LOS EJES TEMÁTICOS DEL ICP: RELACIONES PÚBLICAS, GESTIÓN DE MEDIOS Y OPINIÓN.	112
6.5. DESCRIPCIÓN DE LAS TÁCTICAS DE GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN PARA EL ICP	113
6.5.1. MAILING	113
6.5.1.1. BOLETINES LÍNEAS TEMÁTICAS	114
6.5.1.2. NOTICIAS EN CONTEXTO	115
6.5.1.3. CÁPSULAS DE EXPLORACIÓN	116
6.5.1.4. <i>DISCLAIMERS</i> O AVISOS DEL ICP EN LOS FORMATOS DE <i>MAILING</i>	117
6.5.2. RRPP	117
6.5.2.1. RRPP PARA LA FINANCIACIÓN	118
6.5.2.2. RRPP PARA LA COLABORACIÓN	118
6.5.2.3. RRPP PARA LA ACCIÓN POLÍTICA	119
6.5.2.4. ESTRATEGIA DE RELACIONAMIENTO CON MEDIOS DE COMUNICACIÓN – FREE PRESS	121
6.5.3. PÁGINA WEB, SEO Y SEM	122
6.5.3.1. SEO.....	123
6.5.3.2. SEM.....	124
6.5.4. REDES SOCIALES.....	126
6.5.4.1. REDES SOCIALES PARA EL INSTITUTO	127
6.5.4.2. RECOMENDACIONES GENERALES PARA LA GESTIÓN EN REDES SOCIALES	128
6.5.5. OTROS FORMATOS	130

6.5.5.1.	COLUMNAS DE OPINIÓN	130
6.6.	FASES DE IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN.....	131
6.7.	CRONOGRAMA.....	134
6.8.	PRESUPUESTO.....	134
CAPÍTULO VII. INDICADORES.....		136
7.1.	INDICADORES DE GESTIÓN	136
7.2.	INDICADORES DE IMPACTO.....	137
ANEXOS	140	

L ISTA DE TABLAS

TABLA 1.	PRODUCTOS ICP	53
TABLA 2.	ASPECTOS RELEVANTES DE LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN PARA EL ICP.....	60
TABLA 3.	ANÁLISIS DOFA: OPORTUNIDADES.....	91
TABLA 4.	ANÁLISIS DOFA: AMENAZAS.....	92
TABLA 5.	ANÁLISIS DOFA: FORTALEZAS	93
TABLA 6.	ANÁLISIS DOFA: DEBILIDADES	94
TABLA 7.	PRIORIZACIÓN DE LOS MENSAJES.....	104
TABLA 8.	CRONOGRAMA PEC	134
TABLA 9.	PRESUPUESTO PEC	135
TABLA 10.	DETALLE PRESUPUESTO DE PERSONAL PARA PEC.....	135
TABLA 11.	INDICADORES DE GESTIÓN	136
TABLA 12.	INDICADORES DE IMPACTO.....	137

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1.	ETAPAS BÁSICAS DEL PROCESO DE ELABORACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE ANDRÉS ALJURE.....	3
FIGURA 2.	THINK TANKS IN SOCIAL SPACE.....	34
FIGURA 3.	ORGANIGRAMA ICP.....	57
FIGURA 4.	MODELO DE TOM MEDVETZ ADAPTADO PARA EL INSTITUTO DE CIENCIA POLÍTICA... 	61
FIGURA 5.	RESULTADOS ENCUESTA: PAÍS.....	71
FIGURA 6.	RESULTADOS ENCUESTA: CIUDAD	72
FIGURA 7.	RESULTADOS ENCUESTA: EDAD	73
FIGURA 8.	RESULTADOS ENCUESTA: SECTOR	74
FIGURA 9.	RESULTADOS ENCUESTA: CONOCE LA LABOR DEL ICP.....	75
FIGURA 10.	RESULTADOS ENCUESTA: CÓMO CONOCE LA LABOR	76
FIGURA 11.	RESULTADOS ENCUESTA: RECONOCE AL ICP COMO:	77
FIGURA 12.	RESULTADOS ENCUESTA: OBJETIVO DEL ICP	77
FIGURA 13.	RESULTADOS ENCUESTA: CALIFICACIÓN DE LA GESTIÓN DEL ICP	78
FIGURA 14.	RESULTADOS ENCUESTA: PERCEPCIÓN DE IMPORTANCIA DE LA LABOR	78
FIGURA 15.	RESULTADOS ENCUESTA: TEMÁTICAS DEL ICP	79
FIGURA 16.	RESULTADOS ENCUESTA: TEMÁTICAS DE INTERÉS	80
FIGURA 17.	RESULTADOS ENCUESTA: RECIBE INFORMACIÓN DEL ICP ACTUALMENTE.....	80
FIGURA 18.	RESULTADOS ENCUESTA: TIPO DE INFORMACIÓN QUE RECIBE.....	81
FIGURA 19.	RESULTADOS ENCUESTA: MEDIOS POR LOS QUE RECIBE INFORMACIÓN ACTUALMENTE	81
FIGURA 20.	RESULTADOS ENCUESTA: CONSIDERA ÚTIL LA INFORMACIÓN	82
FIGURA 21.	RESULTADOS ENCUESTA: MEDIO DE PREFERENCIA PARA RECIBIR INFORMACIÓN DEL ICP	82
FIGURA 22.	RESULTADOS ENCUESTA: RECIBE INFORMACIÓN DE OTRA INSTITUCIÓN SIMILAR ...	83
FIGURA 23.	RESULTADOS ENCUESTA: CUÁLES INSTITUCIONES	83
FIGURA 24.	RESULTADOS ENCUESTA: RECOMENDACIONES.....	84
FIGURA 25.	PÚBLICOS OBJETIVOS DEL ICP POR ÁMBITOS	97
FIGURA 26.	PLAN DE ACCIÓN: ÁMBITO POLÍTICO – OBJETIVOS DE POSICIONAMIENTO DEL ICP.	105
FIGURA 27.	PLAN DE ACCIÓN: ÁMBITO POLÍTICO – OBJETIVOS DE POSICIONAMIENTO EJES TEMÁTICOS.	106

FIGURA 28.	PLAN DE ACCIÓN: ÁMBITO DE PRODUCTORES DE CONOCIMIENTO– OBJETIVOS DE POSICIONAMIENTO DEL ICP.....	107
FIGURA 29.	PLAN DE ACCIÓN: ÁMBITO DE PRODUCTORES DE CONOCIMIENTO– OBJETIVO POSICIONAMIENTO DE EJES TEMÁTICOS.....	108
FIGURA 30.	PLAN DE ACCIÓN: ÁMBITO DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN – OBJETIVO POSICIONAMIENTO DEL ICP.....	109
FIGURA 31.	PLAN DE ACCIÓN: ÁMBITO DE MEDIOS DE COMUNICACIÓN – OBJETIVO POSICIONAMIENTO DE LOS EJES TEMÁTICOS.....	110
FIGURA 32.	PLAN DE ACCIÓN: ÁMBITO ECONÓMICO – OBJETIVO POSICIONAMIENTO DEL ICP .	111
FIGURA 33.	PLAN DE ACCIÓN: ÁMBITO ECONÓMICO – OBJETIVO POSICIONAMIENTO DE EJES TEMÁTICOS	112
	131
	133
FIGURA 34.	FASES DE IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE ACCIÓN.....	133

INTRODUCCIÓN

Los tanques de pensamiento o *Think Thanks* son una figura recurrente dentro de las organizaciones del tercer sector. Su concepción más básica habla de organizaciones dedicadas a generar conocimiento a través del análisis social y la concepción de propuestas de política pública desde la sociedad civil.

Esta idea de empoderar a la sociedad para que tome voz y partido desde un punto de vista separado de lo público y lo privado, y más bien respondiendo a sus propias necesidades, ha generado un auge en la creación de este tipo de entidades en todo el mundo.

En Colombia actualmente existen aproximadamente 40 organizaciones de este tipo (Think Tanks & Civil Societies Program [TTCSP], 2017). Una de ellas es el Instituto de Ciencia Política Hernán Echavarría Olózaga, un centro de pensamiento colombiano de origen empresarial, que busca impulsar los valores de la democracia y el libre mercado a través de la generación de análisis, investigación y propuestas de política pública. Con 30 años de fundación, es hoy por hoy uno de los *Think Tanks* de mayor trayectoria a en el país (TTCSP, 2017) y cuenta con un alto índice de credibilidad por parte de sus diferentes públicos.

A pesar de llevar un tiempo dentro de la esfera social colombiana y de contar con varios logros, el ICP aún lucha por conseguir que las actividades, publicaciones y demás producción, fruto de su labor, logren una difusión mayor y así puedan influir positivamente en la política nacional, su máximo objetivo como organización.

Para alcanzar esta meta, la comunicación se configura como una herramienta fundamental. Sin embargo, a pesar de su enorme potencial, hasta ahora en el Instituto ha mantenido el área de

comunicaciones relegada a un trabajo meramente técnico y logístico, sin recurrir a la planeación ni a la generación de una estrategia estructurada con objetivos claros de comunicación, que favorezcan el impacto pretendido.

Asimismo, el ICP atraviesa actualmente por una reestructuración interna a cargo de una nueva Dirección Ejecutiva, quien, consciente de este hecho, se ha propuesto darle un mayor valor al área de comunicaciones, posicionándola como un área sombrilla y transversal a nivel directivo con la idea de que se ejecuten actividades que promuevan efectivamente la difusión de toda la producción del Instituto.

Este es por tanto el momento clave para fomentar las posibilidades que puede tener la comunicación como potenciador de la labor del ICP.

Teniendo en cuenta este escenario, este trabajo tiene como objetivo general plantear de manera específica un Plan Estratégico de Comunicaciones para que el Instituto de Ciencia Política Hernán Echavarría Olózaga ICP, pueda implementar y gestionar de manera planificada y organizada la gestión de sus comunicaciones.

Usando como modelo el método propuesto por Andrés Aljure Saab (2015), en su libro *El Plan Estratégico de Comunicación*, se recopiló información general sobre el funcionamiento específico de estas organizaciones para determinar pautas que permitan analizar cada uno de los componentes básicos que se deben considerar a la hora de planear la comunicación estratégica en los centros de pensamiento.

El método del autor, propone una ruta de 6 pasos para llevar a la cabo la planeación y gestión de un plan estratégico de comunicaciones, teniendo en cuenta subprocesos importantes: planeación, organización, ejecución y control.



Figura 1. Etapas básicas del proceso de elaboración de un plan estratégico de Andrés Aljure

Teniendo en cuenta este esquema general, este trabajo se plantea como objetivos secundarios: recabar la información necesaria sobre los centros de pensamiento y el ICP y sus públicos objetivos (paso 1). Generar un diagnóstico acorde con los resultados obtenidos en el paso 1 (paso 2). Diseñar unos propósitos acordes con las necesidades de la organización (paso 3). Plantear un plan táctico compuesto por mensajes, determinación de públicos, acciones e indicadores que se deberían implementar desde el área de comunicaciones del Instituto, para lograr el posicionamiento e impacto deseado (pasos 4,5,6).

CAPÍTULO I. Análisis de la situación del Instituto de Ciencia Política

1.1. Sobre los *Think Tanks*: análisis de la situación externa

1.1.1. *Think Tanks: naturaleza y características, tipología, origen e historia, funciones y estado actual*

En primer lugar, un proyecto que pretende abordar un tipo específico de organizaciones como lo son los centros de pensamiento o *Think Tanks*, debe recurrir a los postulados teóricos existentes sobre la naturaleza de los mismos. Es necesario conocer de manera amplia el origen, desarrollo y características de estas organizaciones, para que el tratamiento de un proyecto de comunicaciones enfocado a uno de sus representantes, pueda tener el sustento adecuado y específico a sus matices propios.

Al respecto, debe aclararse que la teoría existente es limitada, por cuanto los centros de pensamiento son un fenómeno relativamente nuevo frente a otros objetos de estudio - la expresión *Think Tank* surge después de la Segunda Guerra Mundial y se consolidó en la posguerra -. Sin embargo, con el paso de las últimas décadas, la consolidación y surgimiento de más y más centros de pensamiento en las diferentes regiones del mundo, ha ampliado la literatura disponible sobre los mismos.

1.1.1.1. Centros de pensamiento: ¿qué son?

Los centros de pensamiento, del anglicismo *Think Tank*, padecen de cierta “ambigüedad terminológica y funcional”. (Castillo, 2009, pág. 2) Por lo cual, a su denominación se le han atribuido múltiples nombres que pasan desde: laboratorio de ideas, células de pensamiento *Thinking cells*, hasta centros de investigación. (Castillo, 2009)

Dicha ambigüedad obedece a la diversidad de estilos, estructuras, actividades y objetos de análisis que se presentan como común denominador de aquellas instituciones que se consideran formalmente como centros de pensamiento. Autores como Jordi Xifra (2005) por ejemplo, afirman que la adaptación de un modelo norteamericano no siempre valida a ciertos centros de pensamiento que sólo coinciden en los fines con su par anglosajón, pero difieren notoriamente en su modelo estructural. Cuestiona entonces el profesor, si el modelo de *Think Tanks* es una figura netamente correspondiente al modelo norteamericano y que por ello es cuestionable la importación del prototipo de centro de pensamiento a otros contextos. (Xifra, 2005)

Parte de esta discusión radica en la diferencia existente entre los sistemas y formas políticas que existen en el mundo y que se adaptan al contexto particular de cada territorio.

Sin embargo, sí es posible afirmar una congruencia entre ciertos elementos que definen a los centros de pensamiento: el libre pensamiento, la idea de generar conocimiento y el concepto de influir en el contexto político, económico o social. Estas pueden ser algunas de las características comunes que dotan de sentido a este tipo de organizaciones.

En términos prácticos, se podría definir entonces a los *Think Tanks* como organizaciones que conducen, planifican y realizan investigaciones y estudios sobre diferentes temáticas sociales, con el fin de posicionar en la agenda pública de un país, sus posturas y propuestas. (Barbera & Arregui, 2011)

Diferentes estudios señalan una clasificación de estas organizaciones, que enmarca el panorama impreciso en que se encuentran inmersas, y a partir del cual se puede emprender un

estudio más puntual de los *Think Tanks*. (Think Tanks & Civil Society Program & McGann, 2015)

Según James McGann y Richard Sabatini (2011), investigadores de la Universidad de Pensilvania, la clasificación surge como resultado de las diferencias en la manera en que operan, su composición y sus funciones. Se fundamenta en 4 tipos básicos:

- *Académico* o *Universities without students*: asociación de académicos que generan conocimiento a partir de las investigaciones básicas que impulsan dentro de sus instituciones educativas y que se caracterizan, por lo general, por el rigor metodológico de la investigación científica mediante el cual llevan a cabo sus labores. Su agenda de estudio es creada a partir de los intereses particulares internos de la academia y no está sujeta a la de otros actores sociales.
- *Contract researchers* o consultores: son centros de pensamiento vinculados por contrato (puede ser desde su creación y financiación) por el Gobierno u otro actor de la vida política. Este tipo de entidad, realiza, evalúa, planifica y/o analiza políticas públicas propuestas por el mismo ente contratante, por lo que su agenda está sujeta a los intereses del mismo.
- *Advocacy Tanks*: centros identificados por mantener una filiación con determinada postura ideológica a través de la cual encaminan sus investigaciones. Sin embargo, este tipo de centros de pensamiento mantiene independencia formal del gobierno u otros actores sociales en términos de agenda, aunque su financiación puede estar basada en una mixtura de ellos.
- *Parties Think Tanks*: son tanques de pensamiento provenientes y organizados alrededor de partidos políticos (en términos de creación y/o financiación) y cuya agenda está sujeta a las

necesidades de dicha colectividad. Son generalmente creados para apoyar a la bancada del partido al que se afilian a través de la investigación de temas de su interés.

1.1.1.2. Funciones y Objetivos de los Think Tanks

Según Antonio Castillo (2009) existen varias funciones atribuibles a los centros de pensamiento, entre las que se destacan tres de ellas para esta investigación:

- Analizar los principales problemas sociales que aquejan un entorno determinado.
- Facilitar la participación de grupos organizados de la sociedad civil en los procesos de toma de decisiones políticas.
- Estar comprometidos con informar, comunicar y articular las diversas porciones de la sociedad (medios de comunicación, academia, sector privado, sector público y ciudadanía en general) a través de diversos mecanismos de información y empoderamiento: boletines, documentos, foros, etc.

Estas funciones recogen en su generalidad otras que se derivan de ellas: realizar análisis mediante múltiples disciplinas, inquietar por ideas y conceptos políticos que rigen a través de las normas, generar propuestas prospectivas, presionar al Gobierno –tomadores de decisiones- bien sea por la vía de discusión u oposición, etc. (Castillo, 2009)

De igual forma, con independencia de la clase en la que se puedan enmarcar estas instituciones o de las funciones que se cumplan en cada una, todas ellas tienen en común una característica: el objetivo de mejorar el proceso y contenido de las políticas públicas. (Xifra, 2009).

Evidentemente esta búsqueda de contribuir al proceso conlleva a un objetivo más difícil de alcanzar, pero que, de cierta manera, dota de toda legitimidad a estas instituciones: **incidir** para conseguirlo. (Abelson, 2007).

Es decir, todas a través de su trabajo, buscan influir positivamente en la generación de políticas públicas tendientes a la configuración de opinión pública que facilite la transformación social que consideren desde su propio ángulo como la más conveniente.¹

Podríamos entonces decir que, la **incidencia positiva** se constituye de alguna manera en el objetivo principal de estas organizaciones. Desde luego, cada centro tendrá una forma de concreción y adaptación de este objetivo de acuerdo a sus intereses particulares.

1.1.1.3. Origen

Abordar el tema del origen y surgimiento dentro del marco histórico -temporal- de los tanques de pensamiento, no sólo atiende a la lógica de conocer la naturaleza de estas organizaciones, sino que además arroja el relacionamiento de características fundamentales que conciernen a las áreas de comunicación en las organizaciones y los *Think Tanks*. Es así como, a través de la concomitancia de espacios temporales entre la ciencia de la comunicación y el surgimiento de estas organizaciones, se revelan nuevas pistas que permiten abordar el problema planteado por el proyecto en cuestión.

Los *Think Tanks* de origen anglosajón –algunos autores hablan de un fenómeno netamente de origen norteamericano– empiezan a surgir desde principios del siglo XX, sin embargo, la

¹ *La necesidad de incidir es el fin último de cualquier Think Tank aunque no lo hagan, por cuanto sus acciones realmente se validan en la medida que definitivamente puedan influir en la decisiones que se toman. Ese es el resultado máximo al que pueden aspirar estas instituciones.*

expresión *Think Tank* sólo fue utilizada a partir de la II Guerra Mundial, a finales de la década de los 30's e inicios de los 40's, como un expresión que se utilizaba para designar departamentos de ministerios y agencias gubernamentales que realizaban investigación militar, los cuales estaban compuestos por expertos en diversos campos. En esta línea, algunos autores señalan que la *RAND Research and Development Corporation* fue el primer *Think Tank* denominado como tal y que surgió en el año de 1948. (Abelson, 2006)

Marta Tello Beneitez (2006) señala tres etapas de surgimiento de este fenómeno, que concuerdan a su vez con el surgimiento de los diferentes tipos de centros de pensamiento existentes:

- Principios del siglo XX: surgimiento de las “universidades sin estudiantes” como centros de investigación con base en lo académico. Buscaban crear una élite de opinión y se caracterizaban por su independencia ideológica. Dentro de este periodo se destacan organizaciones como la *Brookings Institution* de 1916, el *Carnegie Endowment for International Peace* de 1910, entre otros.
- *WWII*: surgen una serie de centros provenientes de la necesidad del Gobierno de los Estados Unidos por obtener información y asesoramiento especializado en temas sobre el desarrollo del posconflicto y el establecimiento de la Guerra Fría. Esta etapa supone el surgimiento del tipo de tanque de pensamiento asociado con los *Contract Researchers*.
- Década de los 70's: surgen los “*Advocacy Think Tanks*” inmersos en un contexto de profunda polarización en temas políticos donde, además, emanaba con más fuerza un ambiente defensor

de las libertades individuales, las minorías, entre otros fenómenos. Estas instituciones surgieron bajo la premisa de defender una posición o ideología en la formulación de política pública.

Esta generación, además, sobreviene en un contexto donde se habla de la teoría del posicionamiento proveniente del mundo empresarial, que sin embargo se adapta al contenido de estos centros de pensamiento como la noción de fijar una postura – en este caso posición ideológica – en la mente de la opinión pública. Es decir, los tanques de pensamiento derivados de esta época tenían en mente que su trabajo debía trascender el concepto de “pensamiento”, para empezar a traducirlo en acciones concretas que materializaran estos ideales. Derivada de esa misión de “*posicionar una ideología política*” de los *Advocacy Think Tanks*, se puede entender también más claramente que este tipo de organizaciones adoptaran la combinación de varias herramientas de comunicación y marketing, originarias del sector empresarial, como el uso de las Relaciones Públicas y el contacto permanente con medios de comunicación.

Por ello, su aproximación empírica a temas del orden de la comunicación en las organizaciones, empieza a ser más visible.

1.1.1.4. Estado actual de los Think Tanks

Según el reporte del *Think Tanks and Civil Societies Program* de la Universidad de Pennsylvania (2017) –programa académico que estudia el fenómeno de los centros de pensamiento, con la base de datos más completa sobre estos– existen en la actualidad 6.846 *Think Tanks* en 182 países del mundo, de los cuales más del 50% se encuentran en América del Norte y Europa -existen 1931 sólo en Estados Unidos y 1770 en Europa-. En el caso de América

Central y del Sur, existen 774 de estas organizaciones, que representan el 11,3% en la distribución global (2017, pág. 26).

En este último caso, el país con más número de centros de pensamiento es Argentina con 138, seguido por Brasil con 89, Bolivia con 59, Chile con 44 y Colombia en quinto lugar con 40 TT (2017, pág. 29).

A través de las últimas dos décadas, el fenómeno de surgimiento de más y más tanques de pensamiento ha sido “explosivo” en las propias palabras del profesor James McGann (2015, pág. 6) director del *Think Tanks and Civil Societies Program*, y uno de los catedráticos e investigadores más importantes de este tema. Este suceso se puede atribuir principalmente a varios factores:

- La revolución de la información y la tecnología.
- La democratización de la información y el fin de los monopolios de esta, a manos de los Gobiernos.
- La creciente complejidad y naturaleza técnica de los problemas políticos.
- La crisis de legitimidad de los actores del Estado y sus entidades.
- La consolidación de la globalización en donde emergen multiplicidad de actores políticos por fuera del Estado.
- La creciente demanda general de información analítica, pertinente y concisa (TTCSP, 2015)

Sin embargo, los *Think Tanks* se enfrentan también a muchos retos derivados del entorno actual, que han generado incluso en el cierre permanente de muchas de estas organizaciones:

- La financiación: en los últimos años los recursos disponibles (tanto de donantes privados, como de cooperación) para patrocinio y soporte de actividades de investigación en políticas públicas, ha disminuido notablemente.
- La crisis económica mundial y en particular en algunos países, ha favorecido el descenso de recursos.
- La creciente tendencia de financiadores y donantes (privados y públicos) por proyectos específicos de corto plazo, por encima de la inversión en ideas e instituciones con proyectos de mayor alcance.
- En el caso latinoamericano, la aparente sensación de consolidación de procesos de democratización y estabilidad económica, lo cual ha volcado la mirada de la cooperación internacional a otras latitudes del mundo.
- El aumento de la “competencia” representada en los *for profit consulting firms* o firmas consultoras.
- La incapacidad de los *Think Tanks* de adaptarse a los cambios (TTCSP, 2015, pág. 13)

1.1.1.5. Los Advocacy Think Tanks como actores en la política pública

Como hemos visto, los centros de pensamiento se clasifican en distintas categorías según su composición, estructura u objetivos.

En el caso de este trabajo, es menester ahondar en la noción de los *Advocacy Think Tank* para así demostrar que el ICP, como objeto de este presente estudio, pertenece a esta categoría y a su vez, generar luces de entendimiento sobre este tipo particular de instituciones. Esto en últimas, ayudará a determinar y encaminar correctamente el plan de comunicaciones a la cual se espera

llegar para el Instituto de Ciencia Política Hernán Echavarría Olózaga, pues determina las nociones básicas que emanan de su naturaleza misma.

1.1.1.6. Advocacy ¿proceso político o desarrollo comunicativo?

Según el *Oxford Living Dictionarie* (2017), la palabra *Advocacy* nos remite al apoyo público que se brinda a una recomendación, causa particular o política. Proviene de la palabra en latín *Advocatia* o *Advocatus* que se usaba para referirse al *intercesor*: alguien llamado a abogar por una causa.²

Como tal, la palabra carece de una traducción exacta al español, por lo que su raíz nativa se conserva dentro del lenguaje relacionado con los centros de pensamiento. Algunos autores como Xifra (2009) lo traducen al castellano como “*Think Tank de defensa*”, sin embargo, la imprecisión idiomática obliga a conservar el anglicismo *Advocacy* como la mejor forma de definir la tarea que cumplen dentro de la sociedad.

Los *Advocacy Think Tanks* se destacan por mantener y defender una ideología específica. Su principal tarea consiste en difundir y tratar de influenciar en la agenda pública, sus posturas y producción de conocimiento.

Con el surgimiento de los *Advocacy TT* surge una especie de crisis dentro del ya complejo tema de estudio de los *Think Tanks*. Su filiación ideológica (cualquiera que sea) cuestiona la

² La palabra *Advocacy* proviene del sustantivo de la palabra en inglés *Advocate* cuya traducción al español es *abogado*.

imparcialidad que se destacaba antes como característica de los centros de pensamiento. Además, dibuja una delgada línea entre los *Advocacy TT*, los grupos de presión y la actividad de *Lobby*.³

Los *Advocacy Think Tanks* se destacan por llevar su defensa ideológica a través del desarrollo de relaciones públicas políticas y la acción política, es decir, haciendo las veces de parte interesada en algún asunto público para posicionar un punto de vista específico y buscando asesorar al oído a los tomadores de decisiones. En este sentido, el *lobbying* cobra poca diferencia con la actividad de un *Advocacy Think Tank*. Para Jordi Xifra, (2009) si bien los *Advocacy TT* no tienen como principal meta actuar como lobistas, sí cumplen un papel estratégico en los intereses que se mueven en este plano, bien sea legitimando posturas de los asesores o, como en el caso de Estados Unidos, centrando su atención en coyunturas específicas en cortos y medianos plazos.

Otros autores, por el contrario, piensan que la actividad de Lobby es distinta de la actividad que se realiza en los *Advocacy Think Tank*. Al respecto Martha Tello Benítez (2006) de la Fundación Ciudadanía y Valores de España, opina que los objetivos y forma de actuar de ambas figuras es sustancialmente diferente. Dentro del ámbito de los objetivos, resalta que los *Think Tanks* trabajan desde su concepción por el beneficio social, mientras que los lobistas trabajan en el marco de unos intereses concretos, por lo que no son equiparables sus motivaciones, independientemente de que exista una postura ideológica concreta.

Otra diferencia que recalca la autora es la manera en cómo actúan estos dos tipos de organizaciones, pues mientras que el lobista busca implantar un punto de vista, los *Think Tanks* promueven el debate y la reflexión desde la aglutinación de diversos puntos de vista mediante

³ Lobby entendido como “grupo de personas influyentes, organizado para presionar a favor de determinados intereses” (Real Academia Española, 2005)

sus actividades (foros, eventos, construcción de *policy papers*, etc.). Asimismo, la producción que se genera en ambas figuras es también de naturaleza distinta, pues el centro de pensamiento de defensa genera recomendaciones derivadas de construcción conjunta, que se propone de manera directa o indirecta al tomador de decisiones.

A pesar de estas consideraciones, la línea entre ambas actividades es bastante difusa. Es espinoso defender una posición que se adapte a una única realidad, pues como se ha explicado, el contexto del funcionamiento de los centros de pensamiento difiere de organización a organización. Lo importante es resaltar que, aunque ambos - el *advocacy* y el *lobby* - son términos quizás un poco incomprensidos y malinterpretados, en realidad estas actividades se constituyen como una manera legítima de gestionar de cara al público, los intereses de una colectividad o de un privado.

Al respecto, el profesor Oliver Urrutia (2013) vicepresidente del Observatorio de los *Think Tanks* en España, afirma. “Se podría resumir su posicionamiento en el espacio del peritaje de las políticas públicas afirmando que un *Think Tank* es más académico que un lobby, más empresarial que una universidad y más político que una empresa.” (pág. 5)

El *Advocacy Think Tank* por tanto responde a una necesidad social de difundir e instaurar en altos niveles una ideología específica. Sea cual fuere su metodología de trabajo, se constituye como un centro de creación de conocimiento en torno a una filosofía concreta, y por ello, responde a unas dinámicas particulares.

Su práctica se compone necesariamente como una actividad tanto de tipo político como comunicativo, pues es tan analítica y pensadora desde el punto de vista político, como

relacionista desde el punto de vista comunicativo. La confluencia de ambas será entonces necesaria para dar orden y estructura a cualquier centro de pensamiento que se categorice en esta división de los *Think Tanks*.

1.1.2. El ICP, un *Advocacy Think Tank*

Que el ICP se configure como un Think Tank obedece a varias razones:

En primer lugar por autodefinición: tanto las directivas y mesa de socios actuales, como desde la concepción misma de sus fundadores, entre ellos Hernán Echavarría Olózaga, clasifican el ICP como un centro de pensamiento de defensa de los ideales liberales. Esto se ajusta a las características de un *Advocacy Think Tank* pues tanto en su definición como en sus objetivos, el ICP plantea su búsqueda de promover el liberalismo y el libre mercado dentro de la política colombiana desde el análisis y las propuestas sobre la misma.

Si bien la autodefinición no siempre corresponde a la realidad, en el caso del Instituto si parece tener coherencia: tanto de agenda, pues en sus temáticas siempre se abordan temas correspondientes a los ideales liberales, como de posición y planteamientos, pues todos sus productos tanto escritos como de eventos, están siempre planetados en torno a las ideas que promueve.

En segundo lugar por diferenciación: la definición del Instituto y sus prácticas como centro de pensamiento concuerdan con mayor nivel de precisión con la definición de *Advocacy Think Tank*, que con las otras clasificaciones de estas organizaciones. Es una organización independiente del Gobierno o instituciones del Estado, su financiación es de origen privada, no trabaja como consultor, no tiene filiación alguna con un partido o movimiento político en el país

y sus investigaciones no se enmarcan dentro de alguna institución académica y no necesariamente mantienen un rigor académico. Estas características lo distancian de las otras clasificaciones de los *Think Tanks* y en cambio, lo acercan al *Advocacy Think Tank* como tipología que lo puede describir.

1.1.3. La guerra de las ideas: el sector de los centros de pensamiento

Como hemos visto, el origen de los *Think Tanks* como organizaciones se da en un contexto de guerra y posguerra. Esta idea de ámbito militar, seguridad y defensa se plasma en la misma idea de la terminología que se usa para designar a este tipo de instituciones: “*Tank*”⁴. Esta palabra en su estricto significado en inglés traduce en un principio la idea de “contenedor”, sin embargo, también aplica para designar los vehículos de combate usados en la II Guerra Mundial.

El desarrollo primario de estas instituciones nos demuestra aún más su vínculo con los escenarios militares. Por ejemplo, la semántica organizacional en inglés usada por ambos⁵, en donde se usa la palabra *Headquarters* para referirse al sitio de trabajo, o el uso habitual de *Chief Officer* para designar la dirección de una estructura.

Estas profundas relaciones que existen en la terminología que se usa en inglés para designar a los centros de pensamiento, nos remiten al significante mismo con el que se pretende dotar a estas organizaciones: los *Think Tanks* son herramientas estratégicas usadas para influenciar (combatir) a través de ideas los ámbitos de la política pública.

⁴ Si bien es cierto que la expresión como tal *Think Tank*, ya existía a finales del siglo XIX, solo se usó para distinguir instituciones consagradas a la generación de conocimiento hasta 1959, y su uso se remonta a la II Guerra Mundial. (Urrutia, 2013)

⁵ El mismo autor afirma que las traducciones hechas al español podrían bien “traicionar” la esencia misma (de índole militar) que se le quiso dar a estas organizaciones.

Aquí surge entonces un concepto que se arraiga tanto a su naturaleza de orden militante, como al contexto que las legitima: *the war of ideas* o la guerra de las ideas. Este es el campo de batalla en el que estas organizaciones se desenvuelven, con la idea única de resaltar y posicionar mediante la investigación y la generación de conceptos, en pro de las mejoras sociales.

Esta idea es especialmente aplicable al contexto objeto de este trabajo: el Instituto de Ciencia Política como representante de un *Advocacy Think Tank*. El concepto militar redunda en la labor militante que cumplen este tipo de instituciones. La relación entonces entre el concepto *Think Tank* y el ámbito de la guerra de las ideas, deja de ser puramente terminológico en los *Advocacy*, para constituirse como ontológico o relativo a su naturaleza misma.

La guerra de las ideas es entonces la arena donde se desarrolla la actividad de cualquier Think Tank. Este espacio abstracto determina las características mismas de la *confrontación*: es una esfera de enfrentamiento ideológico, cuyo objetivo principal radica en el posicionamiento de las ideas defendidas y donde las armas que se usan para conseguir dicha meta, son los medios usados para llegar a los grupos objetivos, que no son otras que las herramientas comunicativas: las relaciones públicas, el ámbito digital, etc.

Esta analogía - más realista que comparativa - es en realidad el contexto que se debe entender desde el punto de vista comunicativo, para analizar cómo debería abordarse un plan de comunicaciones que efectivamente hiciera parte integral de ese cuerpo militante, y así contribuir en la consecución del objetivo principal.

1.1.3.1. Marketing de las ideas: qué es y cómo funciona en relación con los TT

Los *Think Tanks* se mueven dentro del campo de la comercialización de las ideas. Algunos autores se debaten acerca de si es en el mercado de las ideas o de la ideología –especialmente cuestionada por los *Advocacy Think Tanks*- sin embargo, al respecto, Jordi Xifra (2009) asegura:

(...) es un debate que nace herido de muerte; y no sólo porque la respuesta puede ser distinta según el Think Tank observado, o porque es ya de por sí espinoso distinguir cuando nos encontramos ante una idea y cuando ante una ideología. (pág. 85)

En efecto, como ya vimos, los tanques de pensamiento se encuentran inmersos en la guerra de las ideas. - *War of ideas* - como afirmaría en 1993, el analista James A. Phillips, de la *Heritage Foundation*, para señalar el fundamental trabajo realizado por la *National Endowment for Democracy* en la lucha ideológica que se dio en contra de los regímenes comunistas de países como China, Cuba, Corea del Norte y Vietnam (Urrutia, 2013).

Esta acepción termina replicándose para explicar cómo en un mundo diverso, se genera un debate constante entre ideas opuestas, en el que los *Think Tanks* se configuran como medios – no únicos – para impactar en las mentes de las personas (Echevarría, 2005)

En este mercado de las ideas no están de manera exclusiva los centros de pensamiento, también se encuentran otras instituciones no gubernamentales, individuos e incluso los mismos medios, los cuales luchan continuamente por ser escuchados. Esto determina que es un medio altamente competitivo, que requiere la transformación de estas organizaciones. Es así como la mayoría de los centros de pensamiento han mutado su naturaleza originaria en cuanto a la

defensa general de un ideal o interés público o privado, para focalizarla en la abogacía de causas específicas y temáticas concretas, en donde cada institución pueda ser abanderada. Esta transformación decepciona a algunos filántropos, que consideraban la labor de los tanques de pensamiento como más libre o no sujeta a presiones del mundo corporativo, pero lo cierto es que esto se ha configurado de esta manera ante el panorama atiborrado del mercado de las ideas. (Xifra, 2009)

A partir de esta noción de mercado de ideas, y de la concreción de temas, se ha logrado configurar la idea de grupos de interés, describiendo a aquellas personas escogidas estratégicamente, a las cuales se quiere y se debe hacer llegar las ideas, a través de los productos derivados de las investigaciones y el análisis. Dicho grupo de interés habla específicamente de los públicos que, en efecto, deberán ser impactados por las posturas o ideas y en adelante, podrán mediar o tomar directamente decisiones de política pública fundamentadas en el trabajo del centro de pensamiento.

1.1.4. Teoría de la comunicación en relación con los Think Tanks

Andrés Aljure (2015) afirma que toda organización, independiente de cuál sea su naturaleza: pública, privada, mixta u ONG, en su gestión diaria debe realizar interacciones con sus públicos, por lo cual esta interacción se constituye como un proceso comunicativo que requiere una gestión profesional especializada: comunicación organizacional.

En el caso de los *Think Tanks*, como estructura social que persigue algún objetivo, esta relación no es diferente.

La comunicación es vital en el caso de los centros de pensamiento por cuanto está íntimamente relacionada con la consecución de los objetivos y la razón de ser de este tipo de instituciones. La relación es axiomática, en la medida en que es a través de la comunicación como proceso social, que los tanques de pensamiento pueden entablar cadenas de relación con los públicos objetivos para lograr de manera definitiva incidir o influir en esas personas. Su trabajo de producción investigativa, se valida en la medida en que esa información tiene un impacto dentro de los actores clave –bien sea gobierno, sociedad civil, medios de comunicación o el sector privado– y de esta forma, se pueda consumir la razón última de la existencia de los *Think Tanks*.

Esta hipótesis es válida tanto del punto de vista de centros de pensamiento que buscan generar conocimiento, tipo las universidades sin estudiantes, como para aquellos guiados por unos intereses particulares o una ideología definida, como los *Advocacy Think Tanks*; en ambos casos existen unos fines comunicativos: tanto a nivel de relacionamiento como de transmisión de información.

En esta parte del proyecto de grado planteado, se debe aclarar que existen múltiples modos de abordar la teoría de la comunicación en relación con los centros de pensamiento como tipo de organización. En lo referente a este proyecto y al ICP como objeto de estudio y fundamento del proyecto, la literatura que se abordará está matizada hacia el consenso entre los estudios funcionalistas y los estudios interpretativos.

Esto por cuanto ambos ofrecen un aporte para el análisis del presente trabajo. Por un lado, los estudios interpretativos toman un sustento en lo social como pilar de las organizaciones, y en el

caso del ICP y en general de los centros de pensamiento como investigadores, su trabajo se centra en un producto netamente social como lo es la política. Por ello una aproximación a la teoría desde el lente de los discursos interpretativos, parece estar más acorde con la naturaleza de los *Think Tanks*. (Preciado, 2015)

Por otra parte, también se relaciona con el discurso funcionalista si tenemos en cuenta que esta forma de abordar las organizaciones nos remite a la importancia de los objetivos, y eso, tal como se ha visto reflejado, es parte integral de los centros de pensamiento y en especial de los *Advocacy Think Tanks*.

Asimismo, al tratar con un tipo de organización concebida y originada en un modelo capitalista, la teoría que sobre estas organizaciones se destaca está marcada por la interpretación funcionalista, abordando casos, modelos y ejemplos desde lo empresarial y estratégico, por ejemplo, el marketing de ideas las RRPP, entre otros.

1.1.4.1. La dimensión comunicativa de los Think Tanks

Donald E. Abelson (2006), manifiesta en su libro “A capitol idea: Think Tanks and US Foreign Policy”

*Think Tanks (...) can no longer be perceived as detached observers of American politics. On the contrary, they have vested interest in participating, directly or indirectly, in the conversations taking place between power-brokers (...) and in the sterile corridors of bureaucratic departments and agencies.*⁶ (§ 2430)

⁶ “Los centros de pensamiento (...) no pueden seguir siendo percibidos como observadores apartados de la política americana. Por el contrario, tienen interés en participar, directa o indirectamente en las conversaciones

Muchos autores coinciden en que la importancia de los tanques de pensamiento radica en esta dimensión comunicativa, teniendo en cuenta la idea de difundir, que aglutina a su vez los conceptos de producción de ideas y generación de conocimiento desde una base experta.

The importance of *Think Tanks* to policy transfer is their ability to diffuse ideas by (1) acting as a clearing-house for information; (2) their involvement in the advocacy of ideas; (3) their involvement in domestic and transnational policy networks; and (4) their intellectual and scholarly base providing expertise on specialized policy issues. (Stone, 2000, p. 45)⁷.

Es evidente entonces que esta mediación entre los tanques de pensamiento como productores y abanderados de ideas y posturas, y los grupos de interés, puede y debe estar solo terciada mediante la comunicación.

Al respecto, la literatura disponible habla entonces de los procesos en los que la comunicación ha facilitado la carrera de abordar a los grupos de interés, siendo el más importante y casi dueño del panorama teórico: las relaciones públicas.

que tienen lugar entre los tomadores de decisiones (...) y en los estériles corredores de las agencias y departamentos burocrático” traducción propia.

⁷ *La importancia de los centros de pensamiento en la transferencia de política, radica en su habilidad para difundir ideas: 1. actuando como centro de intercambio de información 2. A través de su participación en la defensa de las ideas 3. Su participación en las redes de política nacional y transnacional y 4. su base intelectual y académica que proporciona conocimientos sobre aspectos políticos especializados” traducción propia.*

1.1.4.2. RRPP en los Think Tanks: pilar en las comunicaciones de un TT

Las relaciones públicas se pueden segmentar dentro de los centros de pensamiento, de acuerdo con tres intereses diferentes, según Xifra (2009)

- i. Desde la financiación
- ii. Desde la colaboración
- iii. Desde la acción política (pág. 88)

En 1991, la agencia de relaciones públicas Hagen Sharp de la ciudad de Washington, recibió la tarea de gestionar una reunión con el Capitolio Nacional por parte del tanque de pensamiento más importante del mundo en la actualidad: Brookings Institution. La idea era presentar una propuesta de estudio sobre la financiación de la atención sanitaria. El trabajo de la agencia se centró en indagar sobre el interés que se tenía sobre el tema por parte del Parlamento para generar una serie de tácticas para que esta institución pudiera aprovechar al máximo la reunión. De igual forma concertó con periodistas y otros parlamentarios interesados en el tema, para que asistieran. El hecho era inusual y se convirtió en la experiencia más notable de a gestión estratégica de las relaciones públicas enfocadas a lograr un impacto en los grupos de interés. A partir de esta experiencia y su notable eficacia, surge la presencia y utilización de las agencias de relaciones públicas en el ámbito de la difusión de los contenidos de los *Think Tanks* (Xifra, 2009).

Hoy por hoy, las relaciones públicas se han estandarizado como *modus operandi* en la carrera por posicionar ideas de los centros de pensamiento.

Entre las acciones de relaciones públicas que más se destacan en los centros de pensamiento se encuentran la organización de actividades o eventos tipo reuniones, congresos, foros, entre otras, que permiten la articulación de diferentes actores clave en un espacio dominado por la organización. Esta agenda debe estar dominada por la capacidad del centro por hacer escuchar su posición y permitir el diálogo y el debate entre los asistentes sobre los temas que interesan a la organización, configurando de esta manera un modelo bidireccional asimétrico en las actividades que se desarrollan, por cuanto que, a pesar de que supone la idea de debate y participación de todos los participantes (simétrico), también está subyugada a los intereses del *Think Tank* (Castillo, 2009).

Otras de las acciones más importantes para la difusión mediante las relaciones públicas es el relacionamiento con los medios de comunicación, entendidos estos como uno de sus principales canales de influencia. Esto es vital, en la medida en que se entiende que a través de los medios de comunicación se busca influir y obtener el apoyo de la opinión pública, facilitando así el respaldo hacia la idea que se defiende o promulga *—going public—*.

La presencia de los tanques de pensamiento y sus expertos en medios de comunicación es tan importante que, por ejemplo, es uno de los criterios determinantes a tener en cuenta en la clasificación hecha por el programa *Think Tanks and Civil Societies Program* denominada “*Media reputation (number of media appearances, interviews and citations)*”⁸. No tener relación ni reputación con los medios de comunicación, es un imposible en este momento para cualquier centro de pensamiento.

⁸ “*Reputación en los medios: número de apariciones en medios, entrevistas o citas*”. Traducción propia.

En un entorno donde, como afirman Andrew Rich and R. Kent Weaver (2000) *“Policymakers are known to be influenced by and to pay attention to issues and ideas covered by the news media”*⁹ (pág. 81) no buscar figuración en medios puede costarle a un tanque de pensamiento en términos de imagen, reputación y validez de sus estudios, por encima incluso de su calidad investigativa.

Entender la dinámica de interacción con los medios de comunicación – como medio, pero también como grupo de interés a analizar – es fundamental en la creación de un plan de comunicación de los Think Tanks, pues determina uno de los campos de acción más amplios y más estudiados – especialmente en EEUU como referencia – dentro de las investigaciones sobre los centros de pensamiento como organizaciones.

1.1.4.3. El impacto digital de los Think Tanks

La irrupción de los nuevos medios, basados en tecnologías digitales, abrieron la puerta a la comunicación digital como un nuevo espacio.

El espacio digital se ha visto a nivel general como una oportunidad para múltiples personas y organizaciones para compartir y difundir de manera sencilla y amplía sus productos, servicios, contenidos, pensamientos, etc.

El caso no es ajeno a los centros de pensamiento. El desarrollo de internet y otras herramientas derivadas de la web, han permitido que estas organizaciones utilicen los canales digitales como medios de difusión de su producción de manera más efectiva, fácil y rápida. La experiencia de usar canales web ha permitido la internacionalización de los tanques de

⁹ *“Los políticos son conocidos por ser influenciados y poner atención a los asuntos y las ideas cubiertas por los medios de noticias”*

pensamiento en formas que de otra manera hubieran sido imposibles. Además, internet ofrece la posibilidad de identificar y llegar a los grupos de interés de modo más preciso y segmentado. El uso del internet es hoy por hoy común en la mayoría de las organizaciones del mundo. (McNutt & M., 2011)

Sin embargo, el gran desarrollo y evolución del internet y sus ya mencionados beneficios, ha traído consigo también importantes retos: por un lado, resaltar dentro de un medio saturado de información y por otro la pregunta generalizada dentro de las organizaciones, pero que adquiere especial relevancia dentro de los *Think Tanks*: ¿cómo medimos el impacto que se genera a través de este canal? (McNutt & M., 2009).

En torno a estas preocupaciones, en 2013, un grupo de profesionales de la comunicación de diferentes centros de pensamiento con sede en el Reino Unido, se reunió para generar un debate sobre el futuro de las comunicaciones en los *Think Tanks*. Esta iniciativa es la primera que se dio acerca del tema y logró la convergencia de importantes miembros de las áreas de comunicación de los tanques de pensamiento más grandes e influyentes del Reino Unido, así como medios de comunicación. El evento fue organizado por la Fundación *Social Market* y el *Overseas Development Institute* (ODI), un centro de pensamiento del reino Unido especializado en el desarrollo internacional y asuntos de derecho humanitario. (The Overseas Development Institute ODI, 2013)

La discusión estuvo guiada por tres preguntas: 1. ¿cómo pueden adaptarse los centros de pensamiento a un siempre cambiante entorno de comunicaciones? 2. ¿cómo pueden asegurar que

las ideas sigan teniendo impacto a pesar de la fuerte competencia y los recursos escasos? y 3. ¿cómo adaptarse a un futuro cada vez más digital? (ODI, 2013).

Guiados bajo estos parámetros, diferentes Dircoms brindaron lecciones de alguna forma teóricas, y en lo absoluto prácticas, sobre sus experiencias como orientadores de la comunicación desde cada una de sus organizaciones.

Al respecto, el foro deja una robusta serie de contenidos – a través de videos, columnas, reportes y presentaciones - que permiten reflexionar sobre la manera en qué se debe abordar la comunicación desde lo digital en los. Think Tanks. De cierta forma, el foro se constituye en una lección sobre la verdadera experiencia y el quehacer práctico y permite mirar modelos exitosos y experiencia positivas sobre estos temas.

Richard Darlington, director de información del IPPR *Institute for Public Policy Research* (2013) en una de las presentaciones sobre el pasado, presente y futuro de los Think Tanks, explica con bastante precisión cómo generar *engagement* desde lo digital en torno a los productos de un centro de pensamiento, a través de lo que denomina: *The pyramid of engagement*. Este concepto, revela cómo se puede generar vinculación con los grupos de interés partiendo de lo digital - reconociendo de antemano las limitaciones presupuestales propias de estas organizaciones - desde la idea de un simple tweet y retweet, hasta un contenido más especializado como videos y animaciones (ODI, 2013).

Por su lado, otra reconocible presentación la brinda Nick Scott, Digital Manager de ODI, el Think Tank anfitrión. Su disertación transcurre entre la explicación de la estrategia digital de ODI, pasando por una crítica sobre cómo la aproximación de los tanques de pensamiento a lo

digital no puede continuar siendo la de subir contenidos diseñados a la web, pues en el futuro inmediato este pasará a ser – y es – un modelo de negocio pobre. Afirma que los centros de pensamiento deben pasar del *digital by design* a ser *digital by default* y aprovechar al máximo y bajo estrategias digitales definidas, el potencial de internet, incluso si implica cambiar el negocio principal de la institución. (ODI, 2013)

La experiencia con este evento, trascendió fronteras y logró que a finales del 2014 se generara un debate similar en Perú. Bajo el mismo título y con el reconocimiento directo a sus creadores, la iniciativa *On Think Tanks*, liderada por el peruano Enrique Mendizábal, ex investigador de ODI, y el centro de pensamiento Grade, Grupo de Análisis para el Desarrollo, organizó un foro denominado: el Futuro de las comunicaciones en los *Think Tank* en Lima, Perú (Grade, 2013).

Este evento retoma el modelo del original, y se pregunta cuáles son los retos y las oportunidades que enfrentan estas organizaciones. El caso fue abordado desde el contexto del Perú, sin embargo, es posible vislumbrar esta discusión con un enfoque de región (Latinoamérica), por las características similares y la proximidad geográfica (Grade, 2013).

1.1.4.4. ¿Qué se ha investigado y analizado sobre la comunicación en los Think Tanks?

La preocupación por este tema dentro del ámbito mundial es creciente. A medida que los centros de pensamiento toman consciencia que su impacto depende en buena parte de la forma en que comunican sus ideas, se crea la necesidad amplia de explorar más y mejores formas de hacerlo, caso contrario a la percepción que se tenía antes en estas instituciones donde se veía como una actividad accesorio y opcional. (Buldioski, 2010)

Sin embargo, el estudio formal y académico sobre este tema continúa siendo poco frente a otros campos, y frente a, por ejemplo, el conocimiento desarrollado en la comunicación dentro de la empresa.¹⁰

Pocos son los teóricos en las ciencias sociales que han dedicado su tiempo y dedicación a analizar cómo debe desarrollarse el trabajo dentro de un área de comunicaciones de los centros de pensamiento. La preocupación logró llegar primero a los directamente afectados: coordinadores y directores de estas áreas. Varios de ellos han escrito de manera empírica sobre temas que les preocupan: estrategias, canales, herramientas, evaluación y métricas, etc. La mayoría de estos escritos provienen de la experiencia misma y de cómo ciertas estrategias han tenido un impacto positivo en la labor que desarrollan diariamente o en alguno de los proyectos que han emprendido, reflejándose de manera automática en la organización para las que sirven.

El *networking* entre ellos fue determinante para que se empezara el camino a la consolidación y compilación escrita sobre este tema. Gracias a las redes que se han venido afianzando entre los encargados y directivas, es posible encontrar hoy una serie de compendios escritos, en video y en eventos de ideas que nutran este tema particular.

1.1.4.5. WonkComms: la comunicación en Think Tanks haya su punto de encuentro

Una de las redes más importantes en el mundo sobre este tema es WonkComms. Este proyecto colaborativo nace en 2013 como un espacio donde los equipos de comunicaciones de

¹⁰ Si bien los saberes desarrollados dentro de la teoría de comunicación organizacional son fácilmente aplicables a los centros de pensamiento, la naturaleza particular y única de estas organizaciones determina la necesidad de desarrollar una teoría particular.

Think Tanks puedan compartir y discutir sus experiencias en el trabajo que desarrollan para las instituciones en las que trabajan.

WonkComms se sustenta en el trabajo voluntario de varios participantes y es liderada por Nick Scott, jefe digital del *Overseas Development Insitutite* ODI, centro de pensamiento inglés; Richard Darlington, líder de comunicaciones estratégicas de *Well Told Story* (Kenya) y Leonora Merry, directora asistente de comunicaciones de *Nuffield Trust*, otro importante *Think Tank* inglés. (WonkComms, 2013)

El trabajo de *WonkComms* se concentra en 4 canales: el blog (wonkcomms.net), la cuenta de Twitter (@WonkComms) otra cuenta en Pinterest y un grupo en LinkedIn. Cada uno de estos canales sirve a un propósito específico de acuerdo con las necesidades del proyecto: en el blog se concentran las entradas (escritos sencillos y derivados de la experiencia) sobre diversos temas relacionados con la comunicación y su impacto. En Pinterest se presentan los ejemplos de estrategias y herramientas, entre otros que se consideran innovadores. Twitter se usa como canal difusor e informativo de todos los demás canales y LinkedIn como red profesional entre todos los colaboradores.

Además, la iniciativa se encarga de organizar eventos (foros, seminarios y talleres) sobre los temas que más preocupan a la comunidad. Han dictado foros como: “*The Future of Think Tanks Communications*”, “*Packing a punch: what impact means for Think Tanks*” “*Elections Fever: The role of Think Tanks in the election*” “*Storytelling in Research Communications*”, entre otros.

El trabajo de *Wonk Comms* genera una serie de pautas básicas que las personas que conforman los equipos de comunicaciones de un *Think Tank*, pueden tomar en cuenta a la hora de emprender sus propios planes estratégicos de comunicación. Como tal, *WonkComms* no se configura como una aproximación metodológica al estudio sobre comunicaciones en los centros de pensamiento, sino que obedece a una necesidad de consignar y compartir el saber de cada uno de sus miembros. Sin embargo, estos documentos y postulados empiezan a tener una validez académica al verse formalizados de manera escrita, lo cual determina un punto de partida para aquellos interesados en profundizar el tema en cuestión.

1.1.4.6. On Think Tanks: la preocupación por la organización de los Think Tanks

On Think Tanks es una iniciativa creada en 2010, que busca apoyar a los centros de pensamiento a través de la generación de conocimiento basado en la experiencia, en las diferentes áreas clave a considerar a la hora consolidar su trabajo. (On Think Tanks Platform OTTP, 2010)

Su principal gestor es el peruano Enrique Mendizábal, un investigador, consultor y bloguero independiente, quien se desempeñó anteriormente como Líder de investigación y desarrollo de políticas del equipo de investigación del *Overseas Development Institute* ODI. También se encuentra en este equipo: Eva Cardoso, quien ha trabajado como directora de proyectos en ODI y otros tanques de pensamiento y organizaciones. Jeff Knezovich, jefe de comunicaciones digitales en Nuffield Trust, Leandro Echt, consultor independiente enfocado en centros de pensamiento y Daniel Boyco, sociólogo e investigador.

Esta institución trabaja de la mano con *Wonk Comms* y de hecho han replicado experiencias o eventos como “El futuro de las comunicaciones en *Think Tanks*” en Latinoamérica, específicamente en Perú.

Si bien esta organización no trabaja el tema de comunicación específicamente como lo hace *Wonk Comms*, sí lo aborda desde el punto de vista de considerarlo estratégico para estas instituciones. Todas las publicaciones realizadas por *Wonk Comms*, se hacen desde el punto de vista de diferentes investigadores y estudiosos en temas relacionados con la producción de conocimiento desde las esferas de los *Think Tanks*, enfocados en la importancia que representa para la consecución del impacto.

El trabajo de *On Think Tanks*, al igual que el de *Wonk Comms*, está enfocado en compartir experiencias de los colaboradores de todas las estructuras de los centros de pensamiento. Su base no es metodológica pero empírica y basa su conocimiento en la observación y la experiencia, que también termina siendo un excelente punto de partida para los centros de pensamiento que quieren configurar un plan estratégico para potenciar su labor. (OTTP, 2010)

1.1.5. Mapa de Públicos de los *Think Tanks*

Los *Think Tanks* son una clase de organizaciones únicas y distintivas que según Tom Medvetz (2008), profesor asociado de sociología de la Universidad de California, se destacan como un campo social emergente. (pág. 6)

En su trabajo *Think Tanks as an Emergent Field* Medvetz (2008) se desliga de la búsqueda de una definición “correcta” de los *Think Tanks* como organización y opta por buscar una conceptualización de los centros de pensamiento, partiendo del entendimiento del lugar que

ocupan en la estructura social. Para ello, y basado en conceptos como el de “espacio social” y el “campo de poder” del sociólogo Pierre Bourdieu, crea una hipótesis que permite identificar un sistema de actores y sus relaciones –tanto de similitud, diferencias, jerarquía, alianza y conflicto – en torno a los *Think Tanks*.

Con esto, es posible entender que, en la búsqueda de generar políticas públicas, credibilidad intelectual, visibilidad mediática y financiación, los centros de pensamiento se desenvuelven en una multiplicidad de universos sociales para lograr los diferentes propósitos que requieren en su construcción y sostenimiento como organización.

Esta propuesta queda consignada en el siguiente esquema:

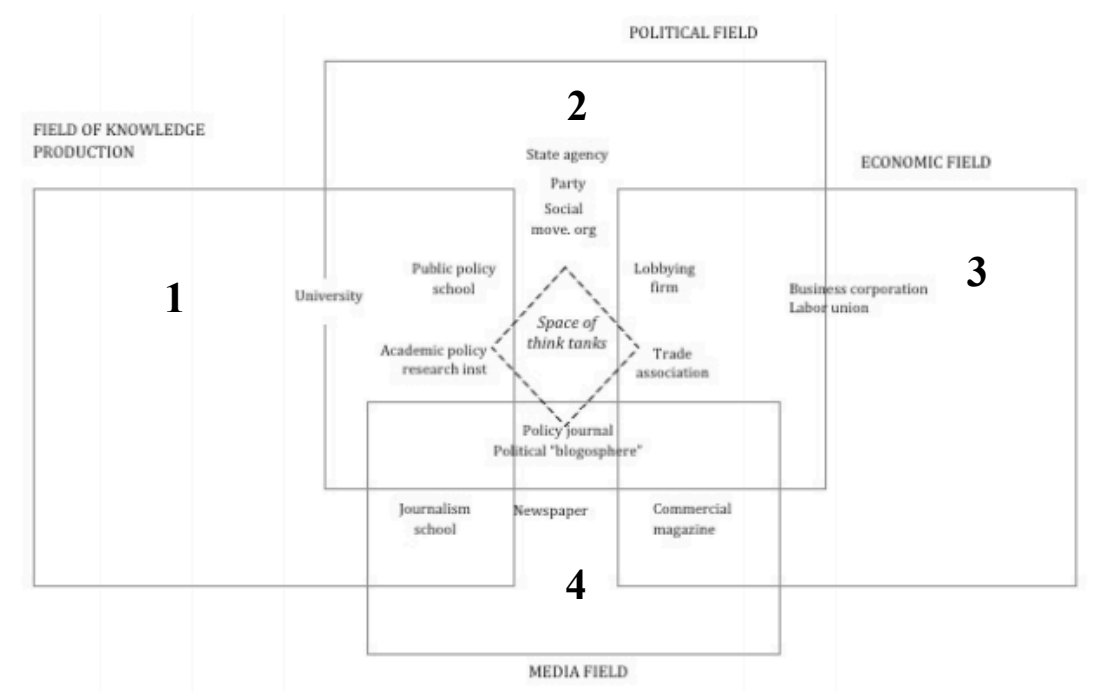


Figura 2. Think tanks in social space.

(Medvetz, T. 2008. Think Tanks as an Emergent Field. [Figura]. Recuperado de: <http://sociology.ucsd.edu/faculty/bio/documents/Medvetz.08.SSRC.pdf>)

Según este modelo, los centros de pensamiento se encuentran situados en un espacio social único en donde deben relacionarse con cuatro grandes ámbitos sociales: el de producción de conocimiento (1), el político (2), el económico (3) y el mediático (4). La relación con los cuatro se da bien sea por términos de influencia o de financiación y, dada la multiplicidad de tipos de Think Tanks existentes, muchos tendrán una inclinación mayor hacia alguno de los cuatro campos. Sin embargo, independiente de cuanto se acercan más un ámbito u otro, todos los centros de pensamiento deben relacionarse con cada uno de los cuatro.

Este marco permite entender y configurar un punto de partida para reconocer el lugar que ocupan los centros de pensamiento desde su particular forma de organización y así entender cuáles son los ámbitos a los que los *Think Tanks* deben considerar como públicos estratégicos y, por lo tanto, hacia quienes debe enfocar sus esfuerzos comunicativos y mantener relaciones sólidas que les permita desarrollar sus labores.

1.1.6. Competencia: benchmark sobre otros centros de pensamiento

Es importante conocer cómo realizan su labor otras instituciones en el mundo, para entender y posiblemente adoptar buenas prácticas en relación con el plan de comunicaciones del ICP. Por ello, en común acuerdo con la Dirección Ejecutiva del ICP, se decidió hacer un cuadro comparativo entre diferentes centros de pensamiento. Entre las instituciones, se escogió:

- Los más importantes según el *Think Tank Index* (Think Tanks & Civil Societies Program, 2017)

- Brookings Institution: No 1 en América y No. 2 en los años recientes.

- Chatam House: No. 1 en el mundo.
- Fundación Getulio Vargas: No. 1 en Sur y Centro América.
- Fedesarrollo: No. 1 en Colombia.
- Además, unas aliadas del ICP:
 - Libertad y Desarrollo: advocacy *Think Tank* de Chile.
 - Fundación Libertad: advocacy *Think Tank* de Argentina.
 - Cedice: advocacy *Think Tank* de Venezuela.
- Y otras por ser referentes:
 - Fundación Ideas para la Paz: referente de difusión y concentración temática.
 - Heritage Foundation: como uno de los más representativos en el mundo de los *advocacy Think Tanks*.

En cuanto a los puntos que se investigaron sobre cada una de las instituciones mencionadas, se abordaron los siguientes:

- Nombre.
- País.
- Descripción.
- ¿Qué es?
- Valores fundacionales.
- ¿Cuáles son sus actividades y cómo cumplen sus objetivos?
- Estructura interna.
- Públicos objetivos.

- Temáticas.
- Aliados.
- Productos y servicios.
- Financiación.
- Comunicación y difusión.

Para conocer los hallazgos, ver ANEXO F - documento en Excel (benchmarking ICP).

1.2. Análisis de la situación interna

El Instituto de Ciencia Política Hernán Echavarría Olózaga ICP experimentó un cambio significativo y estructural dentro de su organización interna. Adriana Mejía Hernández asumió la Dirección Ejecutiva de esta organización en mayo del 2015. Hasta entonces, el ICP había sido manejado por Marcela Prieto Botero, quien estuvo en dicho cargo desde el año 2007.

Bajo el liderazgo de la politóloga Botero, el ICP había generado un enfoque que determinó tanto su estructura interna como el abordaje de los temas y que se detallará a continuación como referencia para entender la trayectoria de la organización y los cambios que se gestaron después.

Nota: la información se basa en la experiencia y observación de la autora en su desempeño como Coordinadora de Comunicaciones del ICP hasta julio del 2015.

1.2.1. El ICP antes de su restructuración

El Instituto de Ciencia Política Hernán Echavarría Olózaga ICP, se definía como un centro de pensamiento de origen empresarial, de carácter privado e independiente, cuya misión radicaba en promover los principios de la democracia pluralista y la economía de mercado y, con

fundamento en ellos, contribuir al fortalecimiento institucional y al desarrollo económico y social.

Una organización sin ánimo de lucro fundada en Bogotá, Colombia, por empresarios, políticos, académicos, escritores, periodistas y otras personas pertenecientes a diversas vertientes políticas, reunidas por iniciativa de Hernán Echavarría Olózaga, con el interés de estudiar, avanzar y hacer circular los principios del pluralismo democrático y los valores del libre mercado.

1.2.1.1. Objetivos del Instituto

- Realizar investigación y análisis con el fin de construir propuestas innovadoras en materia de política pública.
- Generar escenarios de discusión que permitieran la construcción de propuestas innovadoras, en los que participaran activamente el Gobierno, la sociedad y las empresas.
- Diseñar políticas públicas y plantear las discusiones estratégicas sobre todos aquellos asuntos que afectan el desarrollo de un sector empresarial fuerte y responsable.

1.2.1.2. Estructura interna del ICP

- **Dirección Ejecutiva:**

Además de llevar las riendas generales del funcionamiento y tareas de las demás partes de la estructura, se encarga de las relaciones públicas con los stakeholders (empresa privada, sector público, academia, medios de comunicación).

- **Área Administrativa:**

Agrupar el área administrativa y financiera. Se encargan de manejar, coordinar y ejecutar los recursos financieros del ICP y la logística que ello implique.

- **Área de comunicaciones:**

Encargada de la difusión y manejo de la imagen del Instituto.

- **Eventos:**

área de logística. Se encarga de la organización y coordinación logística de eventos y actividades que realiza el Instituto.

- **Áreas de estudio:**

El ICP desarrollaba sus actividades con una división de temáticas, enmarcadas en 4 áreas de investigación especializadas. Cada una contaba a su vez con una estructuración interna propia para el desarrollo de sus actividades. De igual forma, en términos de imagen, cada una manejaba su propia identidad marcaría. Logo individual, manual de imagen, colores, etc. Estas son:

- **Observatorio Legislativo:**

El Observatorio Legislativo era el área encargada de hacer seguimiento de la actividad legislativa del país y a su vez generaba recomendaciones sobre los proyectos de ley más importantes de cada legislatura o aquellos que por su importancia en torno a los objetivos e ideología del Instituto, se consideraba importante analizar. A través de sus actividades se buscaba contribuir al fortalecimiento institucional del Congreso colombiano facilitando el acceso público a información de calidad sobre el Congreso colombiano y estableciendo canales de comunicación entre la sociedad civil y el legislativo.

Los productos del Observatorio Legislativo:

- Boletines: eran documentos descriptivos y analíticos sobre los principales proyectos de ley que cursaban en el Congreso de la República, los cuales incluían la información principal del proyecto o acto legislativo, conclusiones sobre los alcances y algunas propuestas sobre el mismo.

Existían 3 tipos de boletines: boletín de seguimiento legislativo, boletín de relatoría (sobre los eventos y espacios de discusión generados) y boletín de balance legislativo.

- Monitoreo de proyectos de ley y actos legislativos: líneas de tiempo que presentaban toda la evolución de los proyectos en curso, con fechas de debate, gacetas y documentación relacionada.

- Debates de coyuntura y mesas de expertos: escenarios de discusión multisectorial sobre los proyectos de ley.

Equipo del Observatorio Legislativo:

El Observatorio Legislativo estaba compuesto por 1 director, 2 investigadores junior y 3 asistentes de investigación.

- **Observatorio de Política y Estrategia en América Latina:**

Esta área se dedicaba al análisis de políticas relacionadas con la política exterior colombiana y las relaciones internacionales. Para ello, generaba una serie de documentos relacionados con el análisis de aquellos temas importantes en el desarrollo socio-político de la región latinoamericana.

Con el inicio de los diálogos de paz, en octubre del 2012, por orden del Consejo Directivo, esta área empezó a trabajar también en el análisis de este tema y el eventual posconflicto.

Los productos de OPEAL:

- Investigaciones: libros y cartillas resultado de diferentes investigaciones sobre temas importantes para la región o el país, con la inclusión del tema de la paz dentro de la agenda de esta área.
- Análisis de Política y Estrategia APE: documentos de análisis cortos (entre 3 a 5 páginas) que realizaban una breve descripción de un tema relevante en la región, analizaban la situación para concluir con una serie de recomendaciones y/o proyecciones.
- Situaciones a Observar SAO: breves descripciones de coyuntura sobre los temas más relevantes de la región.
- Tertulias y foros: espacios de discusión multisectorial sobre los principales temas relacionados con el área.

Equipo OPEAL:

OPEAL contaba para desarrollar sus actividades con 2 directores, 1 investigador sénior, 1 investigador junior y 2 asistentes de investigación.

- **Revista Perspectiva:**

Revista Perspectiva era un medio de comunicación de análisis político, económico y social, enfocado en Latinoamérica. Inicialmente contaba con un dossier de publicación impresa trimestral, el cual contaba con un tema central analizado desde diferentes ángulos por expertos e investigadores del tema. En el año 2012 Perspectiva amplió su alcance progresivamente, mutando a un medio digital, el cual, a través del dominio www.revistaperspectiva.com publicaba semanalmente análisis de las principales noticias del entorno político y social de la región.

A pesar de los esfuerzos realizados, la revista tuvo que cerrar su sala de redacción en el año 2014 por problemas presupuestales.

Los productos de Revista Perspectiva:

- Dossier: a pesar de haber mutado del formato impreso al formato digital, perspectiva mantuvo hasta su última edición su producto principal. El dossier consistía en una revista trimestral, en la cual se agrupaban artículos de diferentes autores, expertos e investigadores en torno a una problemática en la región.
- Lanzamientos: cada dossier era lanzado a través de la realización de un foro o espacio de discusión, en donde participaban los autores y otros expertos e invitados de diferentes vertientes, para discutir los principales temas planteados en la revista.

Equipo de la Revista Perspectiva:

El equipo contaba con 1 Editor Jefe, 1 editor asistente, 2 periodistas y 1 asistente.

- **Proderural:**

Proderural era el área de creación más reciente del ICP. Su lanzamiento se dio a mediados del 2013 y, a partir de allí, el área se definía como un proyecto encaminado a hacer análisis y propuestas para fortalecer la política de desarrollo rural en el país. Inicialmente surge a partir de la idea de crear una red de empresarios del sector, organizaciones de la sociedad civil y la academia para que participaran en la generación de propuestas encaminadas a generar modelos de desarrollo rural que respondiera a las necesidades del país. Bajo esta premisa, Proderural nace inicialmente como una red de discusión que buscaban formar una coalición para impulsar proyectos en el país que impulsaran la política de tierras y desarrollo rural. Sin embargo, con el

paso del tiempo, el área empezó a desarrollar otro tipo de investigaciones relacionadas con el área rural, adquiriendo también un carácter investigativo dentro de su perfil.

Los productos del Proderural:

- Notas de política rural: pequeños documentos de análisis sobre los temas estratégicos para el desarrollo rural.
- Mesas de trabajo: foros cerrados que se hacían en torno a los más importantes temas para el sector con participación multisectorial.
- Memorias: relatorías de las mesas de trabajo, en donde se incluían los temas expuestos y los puntos de vista de los participantes, generando una serie de conclusiones y recomendaciones.

Equipo de Proderural:

Un director, 2 asistentes sénior y 1 asistente de investigación.

1.2.2. El ICP en la actualidad

Con el cambio descrito, el ICP adoptó unas variaciones de la mano de su nueva directora Ejecutiva, Adriana Mejía Hernández. Con el propósito de entender ampliamente cuáles fueron los cambios y como se dio este proceso, se realizó una entrevista a profundidad con su nueva directora. A partir de esta información y de otros documentos disponibles en la página web del Instituto, se redactó el nuevo perfil del instituto.

Entrevista con la Directora Ejecutiva Adriana Mejía Hernández. Disponible en ANEXO G y ANEXO I.

1.2.2.1. Metodología

Para el desarrollo de la entrevista, metodología elegida para recabar la información, se creó un guion que buscaba direccionar el diálogo hacia los principales interrogantes y respuestas que se pretendían indagar sobre el ICP. A continuación, se copia este formato:

Buenos días Adriana.

Muchas gracias por tu tiempo. La idea de esta entrevista es entender tu visión del Instituto, como Directora Ejecutiva y el nuevo rumbo que le has dado a la organización.

- Empecemos con los objetivos del Instituto y la esencia de la organización:

¿Cómo definirías el ICP? ¿Cuál es el objetivo de Instituto? ¿Qué busca? ¿Cuál es la nueva división temática en la que se enfoca el Instituto? ¿Cambió en algo estos aspectos?

- En cuanto a la estructura interna del Instituto y sus áreas:

¿Cómo cambió? ¿Ahora como se configura? ¿Por qué se tomó esa decisión? ¿Cuánto tiempo tomó la transición? ¿Cuáles son ahora los productos y las actividades que realiza el ICP? ¿Cómo se manejan los proyectos?

- En cuanto a la comunicación:

¿Dentro de esta nueva estructura, ¿qué papel ves tú en la comunicación? ¿Qué cambió para el área de comunicaciones? Ahondar. ¿Qué tan importante es para ti este tema de las comunicaciones, (según la respuesta anterior y los ítems que ella mencione)? ¿Según tu perspectiva, cuál es el rol y las funciones que debe cumplir el área de comunicaciones? ¿Según tu perspectiva, cual es el rol que debe cumplir quien esté a cargo de las comunicaciones? ¿Cuáles

son los cambios significativos que se han presentado en este tema? ¿Según tu percepción cuáles son los retos de comunicación más importantes para el ICP?

- De los retos de la organización

Desde tu perspectiva, ¿cuáles son los retos a los que se enfrenta el Instituto como organización?

¿Crees que la comunicación puede contribuir en la superación de algunos de esos retos? ¿Cómo?

- **Para leer la transcripción completa, revisar ANEXO G - Transcripción entrevista AMH**

- **Para ver el video de la entrevista, consultar ANEXO I Entrevista Adriana Mejía. El**

video también está disponible en el siguiente enlace de YouTube:

<https://www.youtube.com/watch?v=7iZgGjCZOws&feature=youtu.be>

1.2.2.2. Hallazgos importantes de la entrevista con Adriana Mejía Hernández

El Instituto sufrió una importante transformación desde la llegada de la nueva dirección ejecutiva. Este cambio parte de la noción de “unificación” que desde allí y, con el apoyo del Consejo Directivo, se quería gestar.

La percepción inicial de Adriana Mejía fue que la multiplicidad de temas, áreas, imágenes y logos que existía en el Instituto, generaban que no se lograra el impacto pretendido, pues no existía claridad en los públicos pretendidos sobre el ICP y su labor, y tampoco contribuía a que el trabajo interno fuera articulado y profundo.

Ante estas características, su trabajo inicial se enfocó en trabajar en la unificación de la estructura interna y en lo que ella denomina como el “retomar el objetivo fundacional”. En cuanto a esto último, el cambio significó que el Instituto ahora trabajaría en la defensa de 2 líneas temáticas principales que serán el marco principal del trabajo de la organización: la

democracia desde su concepción liberal y la abogacía de la economía de mercado representada en la participación de la empresa privada en los modelos de desarrollo social. Estas, a su vez, se subdividen en 4 temáticas específicas que se enmarcan en las anteriores: instituciones y democracia, desarrollo rural, empresa y sociedad y análisis internacional y prospectiva

En cuanto a la estructura interna, la desaparición de la división temática que se manejaba anteriormente en el Instituto también marcó el fin de las áreas y la conformación de equipos existentes por cada una. Ahora, el ICP está conformado por un solo equipo de trabajo con diferentes *expertises*, cambiando así la dinámica de trabajo interna.

Finalmente, Adriana Mejía realizó unos pequeños cambios en términos de imagen, que van desde la unificación de la imagen, es decir, de eliminar de manera permanente y definitiva los logos de las demás áreas, como de rediseñar el logo del ICP y crear lineamientos claros de su uso y estilo.

En cuanto a los cambios dados en al área de comunicaciones, estos se han dado por causas tanto intencionales como circunstanciales. Por un lado, debido a que el área ha cambiado de personal en varias oportunidades desde la llegada de Mejía; después de la salida de la autora de este trabajo, en julio de 2015, ingresó el comunicador social venezolano Luis Paolini, quien se desempeñó como coordinador hasta el mes de septiembre de 2016. El principal avance que se logró en este periodo, fue la construcción de una página web completamente nueva que refleja los cambios hechos en la organización: la unificación interna y estructural de temáticas, los nuevos productos, el cambio de imagen, etc.

Posteriormente a la salida de Paolini, la agencia de publicidad Dynamik Collective, quienes fueron los encargados de la restructuración de la página web en el segundo semestre de 2015, continuaron con el manejo táctico del área, es decir, la actualización de la web, el envío de mailing masivo y la retoma parcial de la labor de social media. Sin embargo, hasta el momento, el área no cuenta con una persona encargada – coordinador - ni unos lineamientos claros de qué se quiere lograr ni el cómo se debe llegar a esto. Adriana nos confirma en la entrevista que se encuentra estudiando varias posibilidades para determinar el futuro del área, dejando en claro que es un tema importante para ella.

Estos continuos cambios dieron pie a constantes variaciones en los contenidos, canales e imágenes que se publicaron o socializaron durante los últimos años. Por ejemplo, las redes sociales fueron puestas en pausa durante la gestión de Luis Paolini.

La dirección ejecutiva tiene claro el carácter y los objetivos que quiere darle al ICP como organización. Sin embargo, dadas las múltiples limitaciones, este proceso ha demorado desde su ingreso en mayo de 2015. Ella considera que los cambios estructurales, de organización y la forma de trabajo del ICP ya se han logrado en un alto porcentaje, sin embargo, existen todavía algunos retos, especialmente en la organización de un área de comunicaciones ideal, que permita la consecución de los objetivos planteados. Uno de los principales retos, en su opinión, es no contar con los elementos ni los recursos especializados que le permitan entender cómo debería ser esta área. En concreto, ella nos remite uno: la ausencia de una persona empoderada del tema que tenga la capacidad de generar un planteamiento estratégico para la conducción de las comunicaciones del Instituto.

1.2.3. ¿Cómo se define el Instituto ICP actualmente?

El Instituto de Ciencia Política Hernán Echavarría Olózaga ICP es un centro de pensamiento colombiano de origen empresarial, de carácter privado e independiente, cuya misión es promover los principios de la democracia pluralista y la economía de mercado y, con fundamento en ellos, contribuir al perfeccionamiento de las instituciones y el desarrollo económico y social. (Instituto de Ciencia Política Hernán Echavarría Olózaga, 2015)

El ICP se enmarca en la categoría de los *Advocacy Think Tanks*, pues como bien se describe, contempla la defensa de unos principios claros tendientes al liberalismo, la economía de mercado y la democracia. De hecho, su historia, que se remonta al 19 de mayo de 1987, habla de una razón fundacional dirigida al impulso y posicionamiento de estos valores dentro de la sociedad colombiana.

1.2.4. ¿Qué hacen?

Lideran espacios de discusión multisectorial y realizan investigación y análisis en cuatro líneas programáticas o temáticas centrales. A partir de los resultados obtenidos, formulan propuestas innovadoras de política pública y fomentan el debate público, informado y participativo. Por otro lado, respondiendo a su origen empresarial, promueven la participación activa, responsable y transparente del sector privado en la formulación e implementación de las políticas públicas, y apoyan a sus empresas aliadas a dinamizar su relación con diferentes actores sociales y políticos. (ICP, 2015)

1.2.5. ¿Cuál es su objetivo como Think Tank?

Según el Estatuto del ICP (2015)

El objetivo principal de la FUNDACIÓN INSTITUTO DE CIENCIA POLÍTICA – Hernán Echavarría Olózaga es el estudio, actualización y difusión de los principios y valores de la democracia pluralista y la economía de mercado, labores que, a juicio de sus fundadores, serán siempre indispensables para perfeccionar las instituciones y la vida política del país e impulsar el desarrollo económico, cultural y social. (§; Quiénes somos)

El objetivo permanece de la misma forma, ya que la intención de la Directora Ejecutiva era cambiar la forma de trabajo y abordaje de los temas del Instituto, para así darle mayor relevancia a su razón de origen. Por ello, retomó los estatutos generados atrás en su fundación como centro de pensamiento, para darles la importancia que ella considera deben dárseles como carta rectora.

Su intención siempre fue retornar a los lineamientos que el Consejo de fundadores y Don Hernán Echavarría Olózaga quisieron imprimir en la organización. Por esto, también retomó su imagen, su vida y sus palabras en la construcción de la nueva imagen del ICP.

1.2.6. Nueva estructura interna

Parte de las reformas más importantes generadas a partir de la reestructuración dada a finales del 2015 e implementada a partir del 2016, recaía sobre la conformación del entorno interno. La principal decisión tomada en esta línea fue la desaparición de la división por áreas que se tenía. Con esto, las marcas, logos, páginas web e imagen generadas para cada área también desaparecieron. La razón fundamental de esto, según la Directora Ejecutiva¹¹, recae en la falta de unidad. En efecto, la existencia de 4 distintas marcas en torno a la ya poco conocida marca del

¹¹ Información basada en entrevista realizada a Adriana Mejía H. Disponible en ANEXO G y ANEXO G.

ICP, no solo opacaban su propia identidad, sino que favorecía a la confusión de los públicos objetivos, pues pocos entendían que OPEAL, por ejemplo, no era un centro de pensamiento por sí solo sino una parte del Instituto.

A su vez, la situación interna también estaba determinada por las áreas de trabajo, pues cada equipo actuaba independientemente y cada uno tenía sus propias dinámicas de trabajo y atendían exclusivamente lo relacionado con su área. Por esta razón era muy difícil lograr la comunicación interna entre las áreas o que se lograran proyectos conjuntos entre 2 o más áreas. Por ello, la nueva Dirección Ejecutiva procedió a disolver estas áreas para conformar un solo equipo bajo una única identidad, la del Instituto. Esto cambió no solo la estructuración de personal, sino la forma en que se econformaban las líneas de investigación, la producción escrita y analítica y la coordinación de los eventos.

1.2.7. Nuevas áreas programáticas

Las líneas programáticas hacen referencia al marco general de temas que se pueden abordar en el Instituto, de acuerdo a su naturaleza y objetivos. Según la Directora Ejecutiva, los tópicos que se venían trabajando eran delimitados, por lo que su decisión era encontrar la forma de generar unas líneas temáticas más generales que incluyeran los contenidos preexistentes (y en los cuales ya el equipo tenía experiencia) para dar cabida a nuevas posibilidades de inclusión que favorecieran no solo el trabajo investigativo del ICP, si no la posibilidad de buscar más empresas y personas interesadas en la labor que desarrolla el Instituto. Esto finalmente derivaría también en mejorar la gestión de búsqueda de recursos.

Con esto en mente, se determinaron cuatro líneas programáticas:

1.2.7.1. Empresa y sociedad:

Es la línea de estudio más general y busca promover la participación activa del sector privado en los procesos de toma de decisiones públicas. Está completamente alineada con el *core* del Instituto desde su origen y, en general, busca que la empresa privada asuma un papel activo, responsable y transparente dentro de la política del país y así, actúe como generador de desarrollo y fuente de oportunidades en torno a los problemas sociales importantes para el país.

1.2.7.2. Instituciones y Democracia

Si bien Colombia se ha consolidado como una democracia estable con instituciones fuertes en el ámbito nacional, aún persisten retos en materia de alcance poblacional, transparencia, eficacia y eficiencia de los organismos del país, por ello, el ICP creó esta línea, cuyo objetivo es contribuir en la construcción de instituciones legítimas, con capacidad de responder a los ciudadanos, y que promuevan una atmósfera segura y previsible. Para ello genera una labor de control, investigación y promoción de estos temas entre la ciudadanía y los sectores interesados, para que exista un mayor debate que fortalezca la democracia y sus instituciones. Es la línea que se derivó del Observatorio Legislativo.

1.2.7.3. Desarrollo rural

Esta área se derivó del antiguo Proderural y continúa con el legado de su predecesor en términos de potencializar el desarrollo rural en el país a través de la búsqueda de políticas públicas que realmente favorezcan al campo. La idea principal de esta área es impulsar propuestas de política pública integrales, cuya materialización sea el resultado del diálogo colectivo de los actores que comparten el mundo rural (el Gobierno, los grandes y pequeños

empresarios rurales, los gremios, los pequeños productores, etc.). Con esta línea programática, el ICP da continuidad a los proyectos iniciados con PRODERURAL, y a los logros que ya se habían obtenido en este tema tanto con la cooperación internacional, como con las propuestas que ya se habían venido trabajando con algunas empresas y gremios.

1.2.7.4. Análisis Internacional y Prospectiva

Esta línea se deriva de la mezcla entre lo que trabajaba por un lado OPEAL como lo que dejaba la Revista Perspectiva. Es la línea de trabajo en torno a los desafíos y oportunidades producto de la interacción de Colombia con el sistema internacional, el cual comprende las relaciones diplomáticas y comerciales con otros países y con organismos internacionales. En este sentido, el ICP busca identificar los impactos y las ventanas de oportunidades que surgen en los escenarios internacionales para enriquecer la toma de decisiones estratégicas del sector público y privado. En la entrevista la Directora Ejecutiva Adriana Mejía, nos manifestaba una serie dudas respecto de esta línea temática y su vinculación con los objetivos fundacionales del ICP; sin embargo, afirma que es difícil pensar aisladamente los temas de orden de nacional por lo que por ahora mantiene la línea abierta.

1.2.8. Productos ICP

Los productos también cambiaron de manera tal que pudieran responder a las necesidades de la nueva estructura interna y a la demanda de los públicos objetivos.

Se generaron entonces:

Producción Escrita	Eventos y actividades	Investigaciones Especiales
En Breve	Mesas de expertos	A demanda del sector privado y/o Cooperación
En Contexto	Foros	
En Perspectiva	Tertulias	

Tabla 1. Productos ICP

1.2.8.1. Producción escrita

- **En Breve:** son documentos que buscan informar de manera muy concreta sobre los temas de coyuntura que se enmarcan dentro de los 4 ejes temáticos del ICP.

Periodicidad: según coyuntura. Se realiza una revisión diaria de temas importantes para su realización.

Número de páginas: ½ a 1.

Contenido: *bullets points*, corto párrafo de análisis.

- **En contexto:** es un documento de análisis que se realiza previamente al desarrollo de un evento del ICP. Su intención es marcar los puntos generales de la discusión y unos interrogantes para dar paso al debate.

Periodicidad: según los eventos. Se realiza una semana antes de la fecha de realización del evento.

Número de páginas: 1 a 2.

Contenido: abstract, contexto, reflexión e interrogantes.

- **En Perspectiva:** Dossier sobre un tema central enmarcado dentro de los ejes temáticos. Esta publicación cuenta con 5 artículos: 4 realizados por investigadores ICP y 1 por parte de un autor invitado.

Periodicidad: Bimensual.

Número de páginas: 10 de contenido.

Contenido: artículos (2 págs. por Investigador ICP y 3 por colaborador externo aprox.)

En cuanto a estos contenidos escritos, en la entrevista, Adriana Mejía nos comenta que inicialmente para el año 2016, debido a los compromisos adquiridos y mientras el IC se ajustaba a la nueva reestructuración, no se cumplieron con los objetivos de periodicidad y difusión que se habían planeado.

1.2.8.2. Eventos y actividades

- **Mesas de expertos:** son mesas de discusión moderadas acerca de un tema coyuntural y polémico, donde se invita a expertos con diferentes puntos de vista, para construir un diálogo que aporte al tema abordado.
- **Foros:** son eventos de mayor alcance en cuanto a número de invitados, en donde se aborda un tema principal de coyuntura para analizarlo desde diferentes posiciones. En este formato, los expositores aportan desde su experiencia y experticia, al tratamiento del tópico. El público asistente puede participar mediante preguntas, pero asisten más en calidad de oyentes.
- **Tertulias:** es un formato tipo cátedra, en donde un expositor lidera la presentación de un tema específico. Es un evento más pequeño y corto que los anteriores y tiende a una participación más moderada por parte del público asistente.

En los tres formatos, se generaban unas memorias escritas a partir de la información recabada. Al respecto, Adriana Mejía comentaba que esta producción escrita adicional y derivada se había venido generando de manera esporádica durante el tiempo de restructuración. No obstante, hace parte del plan del ICP implementarlas de manera obligatoria y permanente en todos los eventos que se realicen.

1.2.9. Estructura del personal

Los cambios en este aspecto fueron significativos. La Dirección Ejecutiva mantuvo el liderazgo, pero abrió las puertas a una figura inexistente hasta ahora en el Instituto: la Subdirección. En 2016 se creó este cargo, el cual está encargado de coordinar y apoyar las labores de la Dirección Ejecutiva en cuanto control y supervisión del equipo de expertos investigadores y los proyectos que se organizan.

Con esto, la Dirección Ejecutiva liberó un poco su propia carga de labores en cuanto al trabajo del día a día, para poder dedicar más tiempo y esfuerzos en el trabajo de *fundraising* y consecución de proyectos y nuevas empresas para el Círculo de Amigos, es decir las empresas patrocinadoras del Instituto.

Por otro lado, en cuanto a las áreas de apoyo, la situación no cambió tan significativamente. Las áreas de Administración y Finanzas, Logística de eventos y Comunicaciones se mantuvieron bajo la supervisión directa de la Dirección Ejecutiva, ya que su función de apoyo no solo se limita a los proyectos, sino que también contribuyen a la Dirección Ejecutiva en la búsqueda de nuevos recursos y oportunidades. Esto es especialmente cierto para el área de comunicaciones.

Sin embargo, las áreas de apoyo cambiaron un poco la lógica interna de personal para satisfacer las demandas de la nueva estructura. Por ejemplo, anteriormente cada área temática coordinaba los eventos o actividades que quería realizar; ahora, teniendo en cuenta que los investigadores deben dedicarse a temas estrictamente académicos, se creó la Coordinación de Proyectos, persona encargada de apoyar a todos los equipos en la organización, logística, convocatoria y demás actividades que se desean realizar por cada proyecto emprendido.

En cuanto a los investigadores, a medida que las áreas en las que se trabajaban anteriormente desaparecieron, la estructura del personal también cambió totalmente. La nueva Directora Ejecutiva apuntó a formar un solo equipo, a través del cual se conforman pequeños grupos de trabajo de acuerdo a las necesidades que se vayan demandando según las dinámicas exigidas por el Consejo Directivo, las empresas aportantes o los proyectos de cooperación.

Así las cosas, se creó un solo equipo denominado de expertos, los cuales se encuentran subdivididos en:

- Investigadores Principales: son los investigadores séniores del Instituto, los cuales venían de ser los directores de la antigua estructura del ICP. Cada uno tiene a su cargo, según su *expertise*, las investigaciones que se desarrollen dentro de la línea programática que les corresponde. No cuentan con un equipo subordinado a su cargo por cuanto que la nueva dinámica de trabajo dictamina que los equipos se conforman según cada proyecto de investigación.
- Investigadores: Son los investigadores *juniors*. Cada uno maneja un tema de acuerdo a su perfil, sin embargo, deben servir para cualquiera de las líneas programáticas del Instituto. Se

encuentran subordinados temporalmente al Investigador Principal que se asigne según cada proyecto y deben coordinar, bajo la dirección de ellos, los proyectos que se requieran.

- Asistentes de Investigación: son la base de la pirámide de expertos. Jóvenes recién egresados que ayudan a los investigadores a sacar adelante los proyectos. Su función es más dinámica, por cuanto deben apoyar todos los proyectos en curso.
- Pasantes: actúan como ayudantes para todas las investigaciones y proyectos generados.

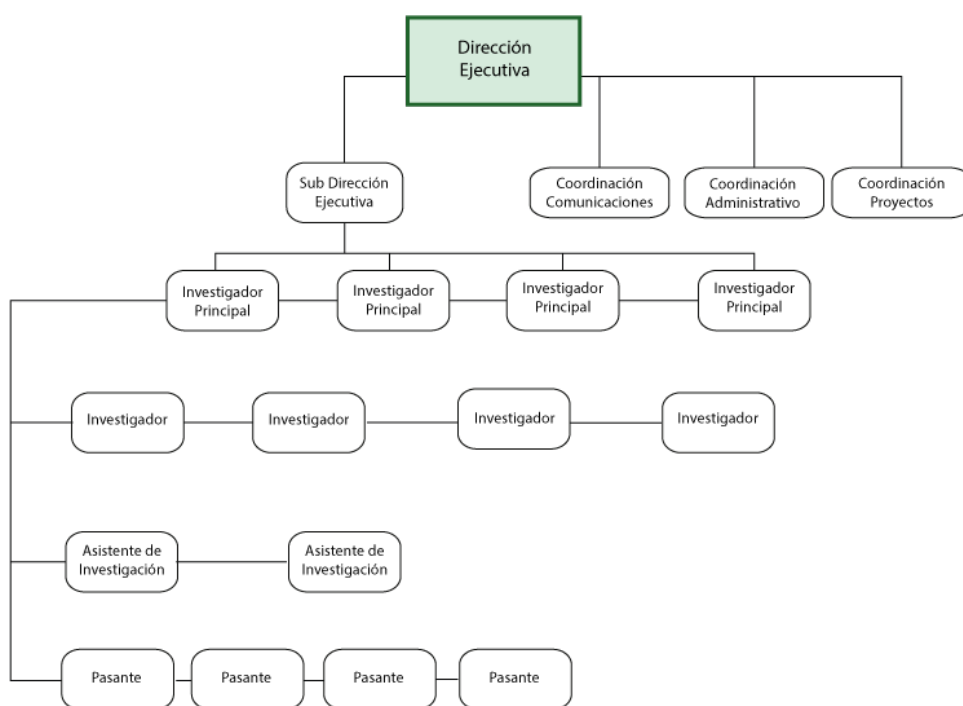


Figura 3. Organigrama ICP

1.2.10. Situación actual del área de comunicaciones

Como ya hemos desarrollado, el área de comunicaciones actualmente está siendo manejada por la agencia digital Dynamik Collective, quienes en el año 2015 fueron contratados para realizar la construcción y renovación total de la página web:

www.icpcolombia.org. Posterior a la salida del último Coordinador de Comunicaciones,

Luis Paolini, la agencia, quien ya conocía las dinámicas del instituto, quedó a cargo de cumplir con las labores básicas de difusión: manejo de redes sociales, publicación de contenidos en los canales digitales, envíos masivos de comunicaciones, invitaciones y demás material relevante y el diseño de piezas de comunicación. También colaboran con la dirección ejecutiva en la generación de algunos planes de acción en solicitudes puntuales. Sin embargo, el área quedó desprovista de un encargado que determine y encabece una planeación estratégica del ICP en cuanto a su comunicación se refiere. En la entrevista, Adriana Mejía comentaba que la indefinición de cómo se realizaría la labor de comunicación estaba dada en razón misma de la reestructuración y de las dinámicas que hasta entonces se estaban implementando. Para ella, era necesario primero gestionar los cambios internos del instituto (unificación de imagen, canales digitales y demás) para tener algo que comunicar de manera continua y sistemática. Una vez realizados estos cambios, Adriana tiene como meta determinar cómo se hará la gestión de comunicación en cuanto a la forma, es decir, si se mantendrá la figura de una agencia o actor externo como Dynamik Collective o si se retornará a la figura de los últimos años con personal de planta.

1.2.10.1. Análisis de situación de la comunicación del ICP

De acuerdo con la metodología de Andrés Abjure, la cual se propone seguir este plan de comunicaciones, es importante revisar adicionalmente a lo ya enlistado, algunos aspectos importantes en la gestión de la comunicación del ICP para verificar el estado actual en el que se encuentran algunos elementos fundamentales para una gestión integral de la comunicación (Aljure, 2015, pág. 72)

		Instituto de Ciencia Política			
Aspectos relevantes de la gestión de la comunicación	100% - 75%	75% - 50%	50% - 25%	25% - 0%	
1. Política y cultura de comunicación			X		
2. Plan estratégicos de comunicación e imagen actual de la organización			X		
3. Planes de comunicación específicos para proyectos y situaciones relevantes				X	
4. Matriz de correlación de los problemas - retos - necesidades objetivos organizacionales con objetivos de comunicación				X	
5. Modelo de comunicación (estándares, procedimientos, guías, responsabilidad, autoridades de comunicación)				X	
6. Área o responsable de comunicación		X			
7. Definición, consideración e intercambio con públicos internos y externos		X			
8. Perfil de imagen ideal		X			
9. Definición o consideración de restricciones para la gestión de la comunicación internas o externas				X	
10. Gestión de solicitudes, quejas, reclamos, rendición de cuentas y afines				X	
11. Mecanismos sistemáticos de comunicación para atraer y retener talento				X	
12. Selección: evaluación de la competencia en comunicación, previa validación de si esta competencia existe				X	

13. Gestión de la formación y desarrollo en comunicación				X
14. Aseguramiento de entendimiento de responsabilidades, uso de recursos y aplicación de estándares y procedimientos de todos los colaboradores				X
15. Medios, espacios y recursos de comunicación/ intercambio interna y externa - entorno mediático de los competidores		X		
16. Gestión y control de documentos, procedimientos y registros				X
17. Gestión de comunicación en situaciones de crisis				X
18. Gestión de la identidad visual	X			
19. Gestión de donaciones y patrocinios	X			
20. Gestión de nuevas tecnologías: TIC: intranet, redes sociales, internet		X		
21. Gestión publicitaria y de publicity			X	
22. Gestión de eventos	X			
23. Gestión de lobbying y relacionamiento con autoridades	X			
24. Gestión de responsabilidad social			X	
25. Mediciones de comunicación internas y externas				X

Tabla 2. Aspectos relevantes de la gestión de la comunicación para el ICP

1.2.10.2. Mapa de públicos del Instituto de Ciencia Política

Para conocer y analizar los públicos estratégicos del Instituto, la base conceptual dada por Tom Medvetz (2008) genera un sólido terreno para determinar la población a la cual se debe enfrentar esta investigación en aras de recolectar la información necesaria para generar un análisis de los públicos relativos al Instituto.

Se procedió entonces a generar un ejercicio, determinando los públicos que interesan al ICP enmarcados en los 4 ámbitos que se determinan en el modelo de Tom Medvetz. Así, apoyado en la experiencia de la autora de este trabajo de grado en la institución y la ayuda de la Directora Ejecutiva, Adriana Mejía, se realizó una aproximación de cuáles podrían ser las instituciones de cada ámbito social que son de interés al ICP, teniendo en cuenta el modelo y su relación histórica con el ICP, como criterio de inclusión.

Este es el resultado, con las organizaciones que son de interés para el trabajo de difusión del Instituto:

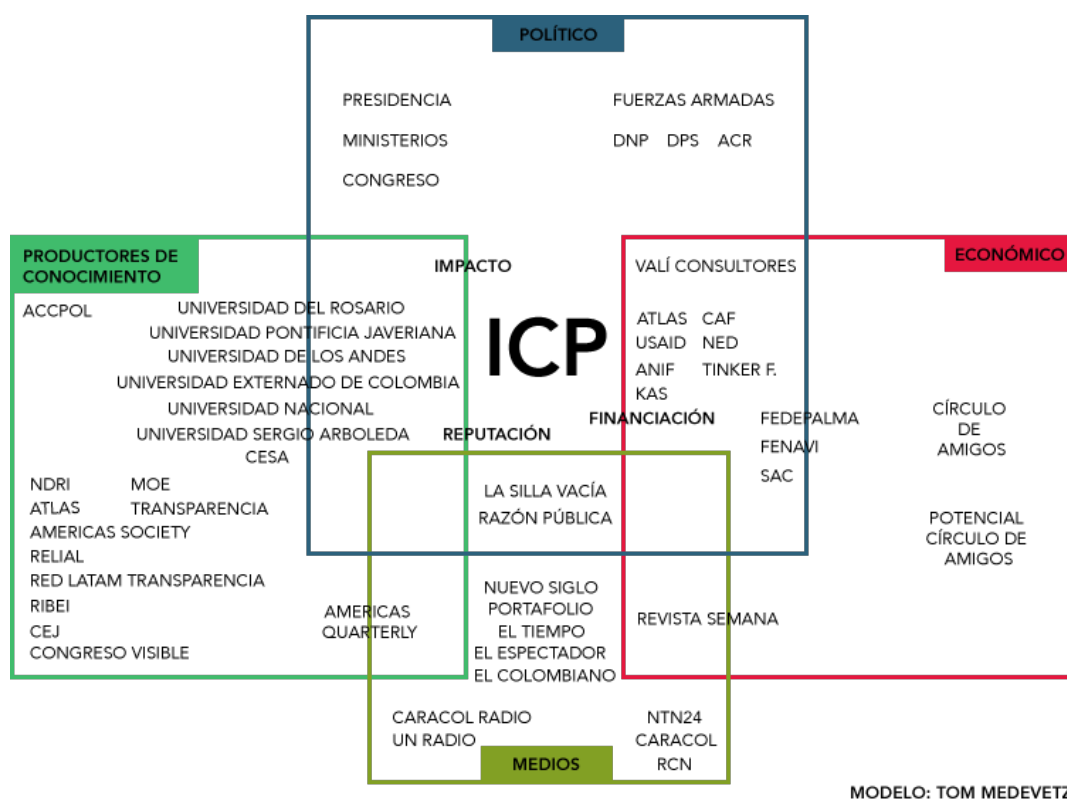


Figura 4. Modelo de Tom Medvetz adaptado para el Instituto de Ciencia Política.

(Elaboración propia.)

Teniendo en cuenta que esta es la población enmarcada en instituciones, se procedió posteriormente a determinar cuáles eran las personas claves dentro de cada una, las cuales por su importancia, deben hacer parte de la base de datos del Instituto y deben ser tenidas en cuenta a la hora de difundir sus actividades y trabajo.

Estas personas se eligieron de la mano de la Directora Ejecutiva del Instituto, quien, en su relacionamiento directo con ellas, comprende de manera amplia quienes son las más representativas para la labor del ICP.

En total se consolidó una base inicial de 754 individuos en los 4 ámbitos descritos por el modelo usado: político, económico, productores de conocimiento y medios de comunicación.

Los resultados de este mapeo se encuentran en los anexos:

- ANEXO A: ámbito económico: dividido entre las empresas que ya hacen parte del Círculo de amigos y fundadores, como aquellas que son o han sido públicos del ICP.
- ANEXO B: Ámbito político: en relación con la rama ejecutiva.
- ANEXO C: Ámbito político: en relación con la rama legislativa.
- ANEXO D: Ámbito de productores de conocimiento.
- ANEXO E: Ámbito de medios de comunicación.

Nota: respetando la ley de Habeas Data y por solicitud expresa de la Dirección Ejecutiva del Instituto, en la base que se encuentra en los anexos están las instituciones, los cargos, la ciudad, el país y algunos nombres (dependiendo si es un dato de dominio público). Sin embargo, aunque se realizó la base de datos con otros datos personales (teléfono, correo, dirección), esta no se entregó en la presente investigación.

1.2.10.3. Notoriedad e imagen del ICP según sus públicos objetivos

A parte de determinar los públicos objetivos para el Instituto, es necesario entender la percepción que tienen esos públicos sobre la organización. De esta forma, se puede profundizar el conocimiento que de ellos se tiene, mejorar el diagnóstico y enfocar los esfuerzos adecuadamente hacia objetivos realistas y que contribuyan efectivamente al impacto de ICP.

1.2.10.3.1. Metodología

Para la investigación sobre los públicos objetivos se determinó la encuesta como metodología para obtener la información sobre su conocimiento y relacionamiento actual con el Instituto y sus preferencias frente a los temas que se relacionan con la organización. Se eligió esta metodología, pues permite conocer de manera cuantitativa y cualitativa, la opinión del mayor número de personas del mapeo de públicos.

Con respecto a la encuesta, esta se realizó de manera virtual usando la plataforma Survey Monkey. El Instituto envió 3 comunicaciones vía mailing masivo a la base de datos determinada en el punto anterior, los días 5,12 y 19 de septiembre de 2016 y estuvo abierta hasta el 1 de octubre de 2016. De las 754 personas a las que se les envió la encuesta, 157 contestaron.

Tamaño del universo: 754

Heterogeneidad: 50%

Margen de error: 5%

Nivel de confianza: 84%

Muestra: 157

1.2.10.3.2. Sobre la encuesta

La encuesta se hizo de manera anónima, por petición de la Dirección Ejecutiva.

Está dividida en 4 páginas distintas:

- La primera recaba datos de segmentación y reconocimiento de la población: país, ciudad, edad y el sector en el que se desempeña.
- La segunda página indaga sobre el conocimiento que tiene el encuestado sobre el Instituto hasta ahora. En esta página, la última pregunta cuestiona si el encuestado recibe o no información del ICP. En caso de que el encuestado ponga sí, la encuesta pasa a la página 3, en caso de que seleccione la opción de no, pasa directamente a la página 4, donde se pregunta si desea recibirla y se pregunta si el encuestado recibe información de otra institución similar al ICP para determinar la recordación de otras instituciones. Si la respuesta es positiva se pasa a la página donde se puede especificar cuál o cuáles. Si es negativa se pasa directamente a la página 6 y la última pregunta donde se pide al encuestado que deje una recomendación.
- La tercera página indaga a los encuestados por la información que reciben actualmente y los medios y finaliza preguntando por las preferencias frente a esa información y los medios, es decir, qué información les gustaría recibir, su opinión y por cuáles medios le gustaría recibirla. Al final de esta página se pregunta se pregunta a las personas que han llegado por este camino, si reciben información de instituciones similares, para continuar con el mismo camino descrito anteriormente.

En este enlace es posible ver la encuesta y su funcionamiento:

<https://es.surveymonkey.com/r/icpcolombiatg>

1.2.10.3.3. Formato de Encuesta

A continuación, se copia el texto usado en la encuesta:

Muchas gracias por ayudarnos a resolver esta encuesta. Con sus repuestas buscamos conocer los puntos de vista de las personas que se relacionan con el Instituto de Ciencia Política Hernán Echavarría Olózaga y así mejorar nuestra labor.

Página 1

Por favor indíquenos la siguiente información:

1. País:

2. Ciudad:

3. ¿Cuál es su grupo de edad?

- 17 o menos
- 18-29
- 30-39
- 40-49
- 50-59
- 60 o más

4. ¿En qué sector se desempeña profesionalmente?

- Política y/o gobierno
- Empresa privada
- Institución académica
- Medio de comunicación

- Institución o entidad de la sociedad civil
- Otro, ¿cuál?:

Página 2

5. ¿Conoce usted el Instituto de Ciencia Política Hernán Echavarría Olózaga ICP?

- Si
- No

6. ¿Cómo conoció la labor del Instituto de Ciencia Política Hernán Echavarría Olózaga ICP?

- Evento
- Relación con alguna persona vinculada con el ICP
- Medios de comunicación
- Página web
- Redes sociales
- Comentarios de algún conocido
- Trabajo
- No lo conozco
- Otro, ¿cuál?

7. Usted reconoce el Instituto de Ciencia Política Hernán Echavarría Olózaga como:

- Una Fundación
- Un Centro de pensamiento
- Una organización sin ánimo de lucro

- Una empresa

- Otro, ¿Cuál?

8. Según su percepción ¿cuál cree que es el objetivo del Instituto de Ciencia Política Hernán Echavarría Olózaga ICP como organización?

9. ¿Cómo califica la gestión del Instituto de Ciencia Política Hernán Echavarría Olózaga?

- Excelente
- Muy Buena
- Buena
- Regular
- Mala

10. ¿Cómo considera que es la labor del Instituto de Ciencia Política Hernán Echavarría Olózaga ICP para el país?

- Muy importante
- Importante
- Neutral
- No muy importante
- Nada importante

11. ¿Qué temas cree usted que se abordan actualmente en el Instituto de Ciencia Política Hernán Echavarría Olózaga ICP?

12. Desde su perspectiva y la del sector que representa, ¿qué temas le gustaría que fueran abordados por el Instituto?

13. ¿Recibe o ha recibido usted algún tipo de información (invitaciones, escritos, etc.) por parte del Instituto de Ciencia Política Hernán Echavarría Olózaga ICP?

- Sí
- No

Página 3

14. ¿Qué tipo de información recibe o ha recibido de parte del Instituto de Ciencia Política Hernán Echavarría Olózaga ICP?

- Invitaciones a eventos
- Análisis e investigaciones
- Invitaciones a participar en proyectos
- Otra, ¿Cuál?

15. ¿Por cuál medio recibe actualmente información de parte del Instituto de Ciencia Política Hernán Echavarría Olózaga ICP? Seleccione todas las opciones que apliquen.

- Correo electrónico
- Página web
- Redes sociales
- Comunicación directa con algún miembro del ICP
- Llamadas telefónicas
- Otro, ¿cuál?

16. ¿Considera útil la información que recibe o recibió de parte del Instituto de Ciencia Política Hernán Echavarría Olózaga ICP?

- Muy útil
- Útil
- Neutral
- Poco útil
- Nada útil

17. ¿Por cuál medio preferiría recibir este tipo de información? Seleccione todas las opciones que apliquen.

- Correo electrónico
- Página web
- Redes sociales
- Comunicación directa con algún miembro del ICP
- Llamadas telefónicas
- Otro, ¿cuál?

18. ¿Recibe usted información de alguna otra institución similar al Instituto de Ciencia Política Hernán Echavarría Olózaga ICP?

- Sí
- No

19. ¿Por cuál medio le gustaría recibir información del Instituto de Ciencia Política Hernán Echavarría Olózaga? Seleccione todas las opciones que apliquen.

- Correo electrónico
- Página web

- Redes sociales
- Comunicación directa con algún miembro del ICP
- Llamadas telefónicas
- Otro, ¿cuál?

20. ¿De cuál institución recibe información?

21. ¿Desde su perspectiva y la del sector que representa, ¿qué nos recomendaría para mejorar la labor del Instituto de Ciencia Política Hernán Echavarría Olózaga?

1.2.10.3.4. Resultados

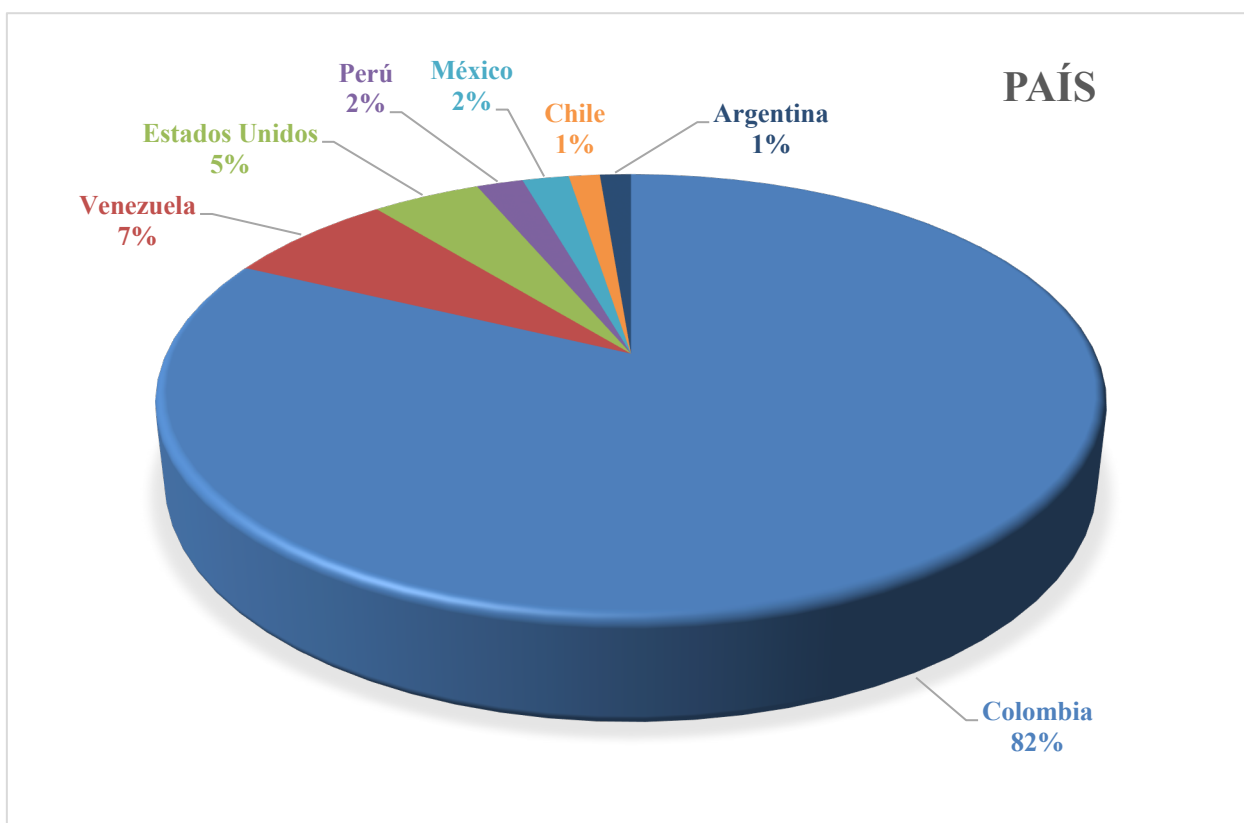


Figura 5. Resultados encuesta: País

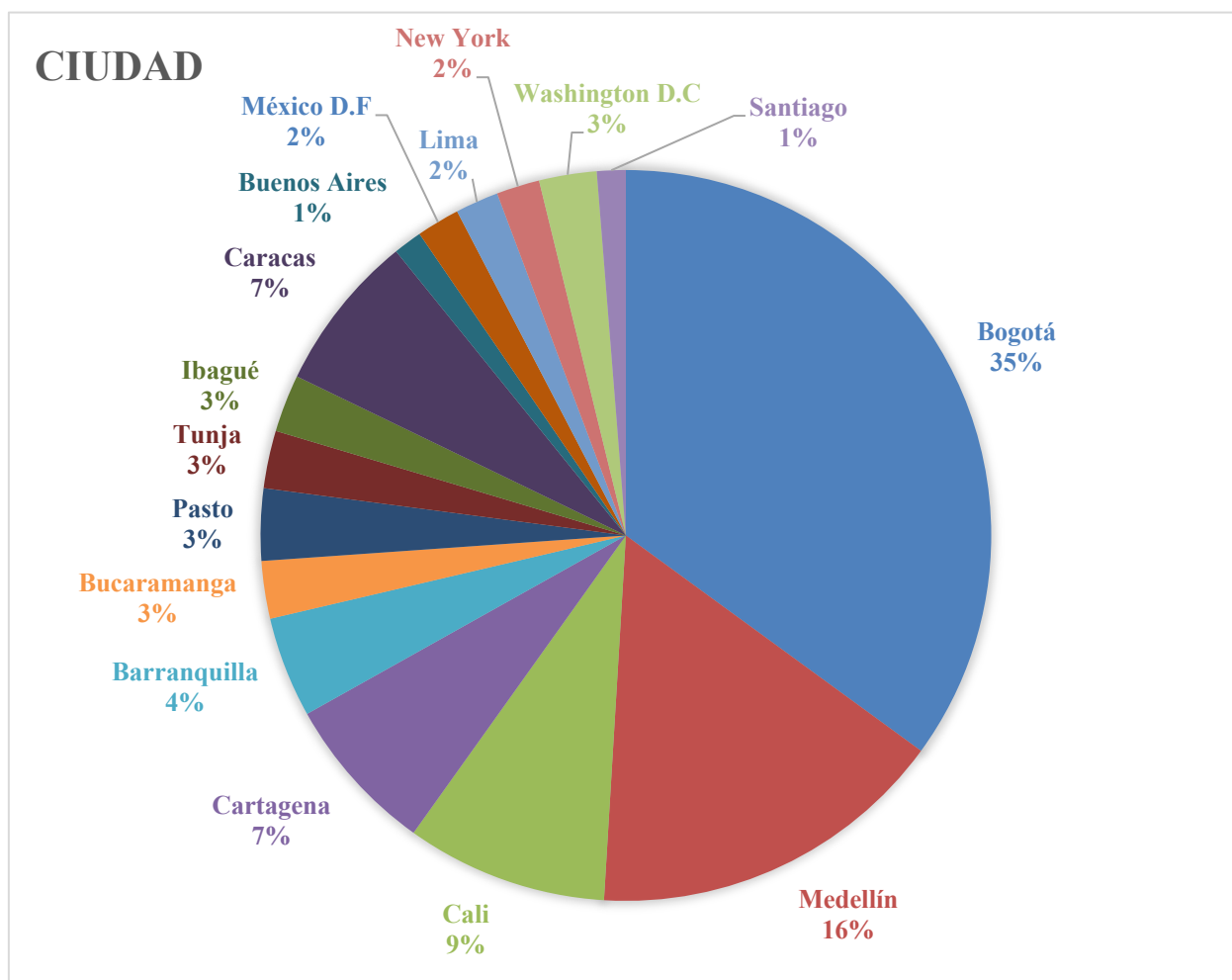


Figura 6. Resultados encuesta: Ciudad

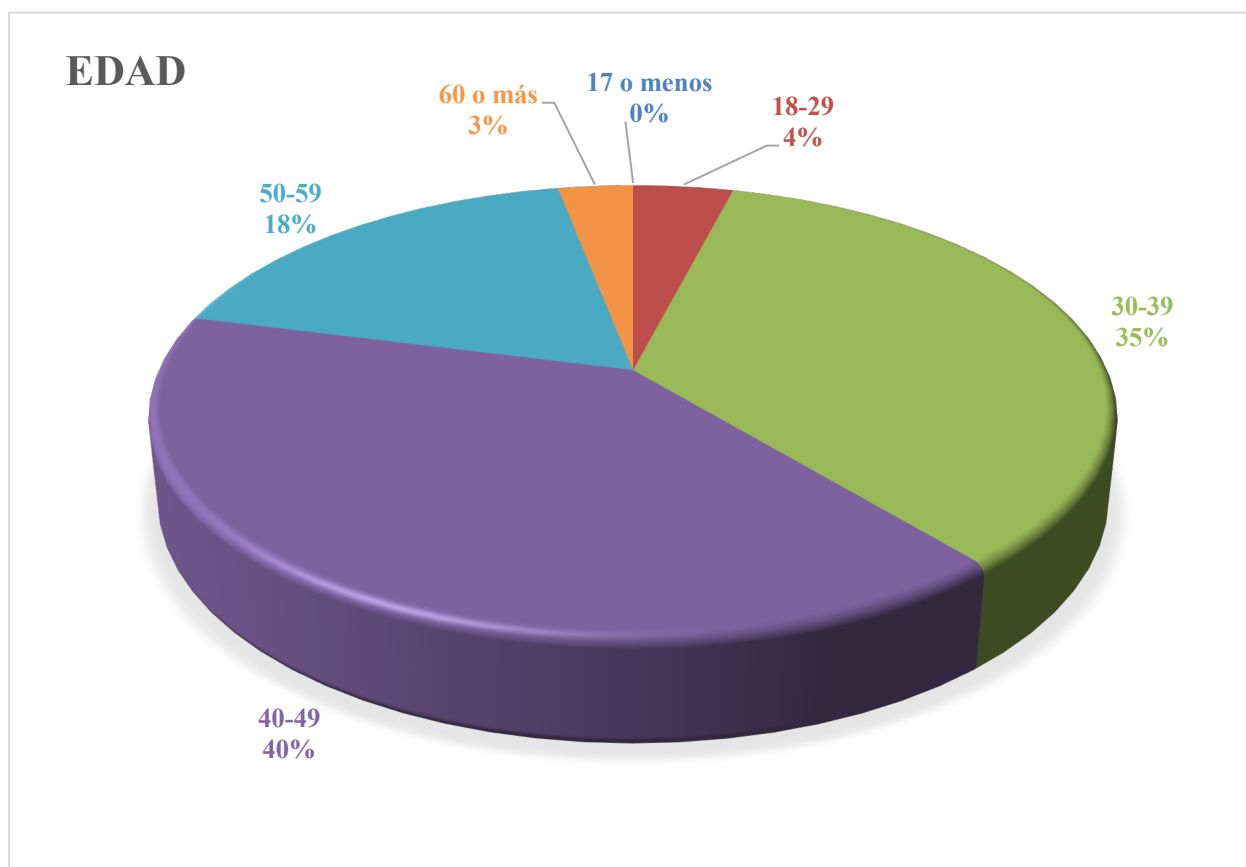


Figura 7. Resultados encuesta: Edad

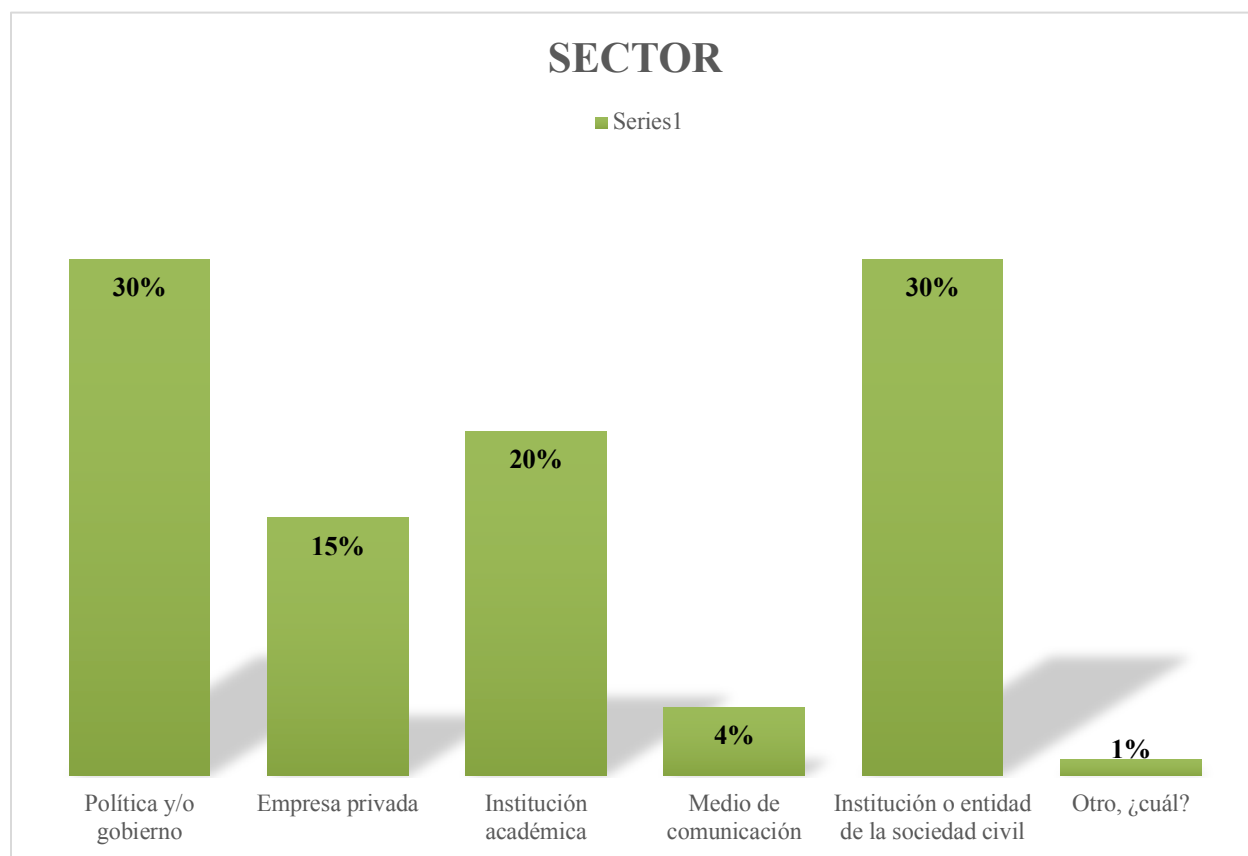


Figura 8. Resultados encuesta: Sector

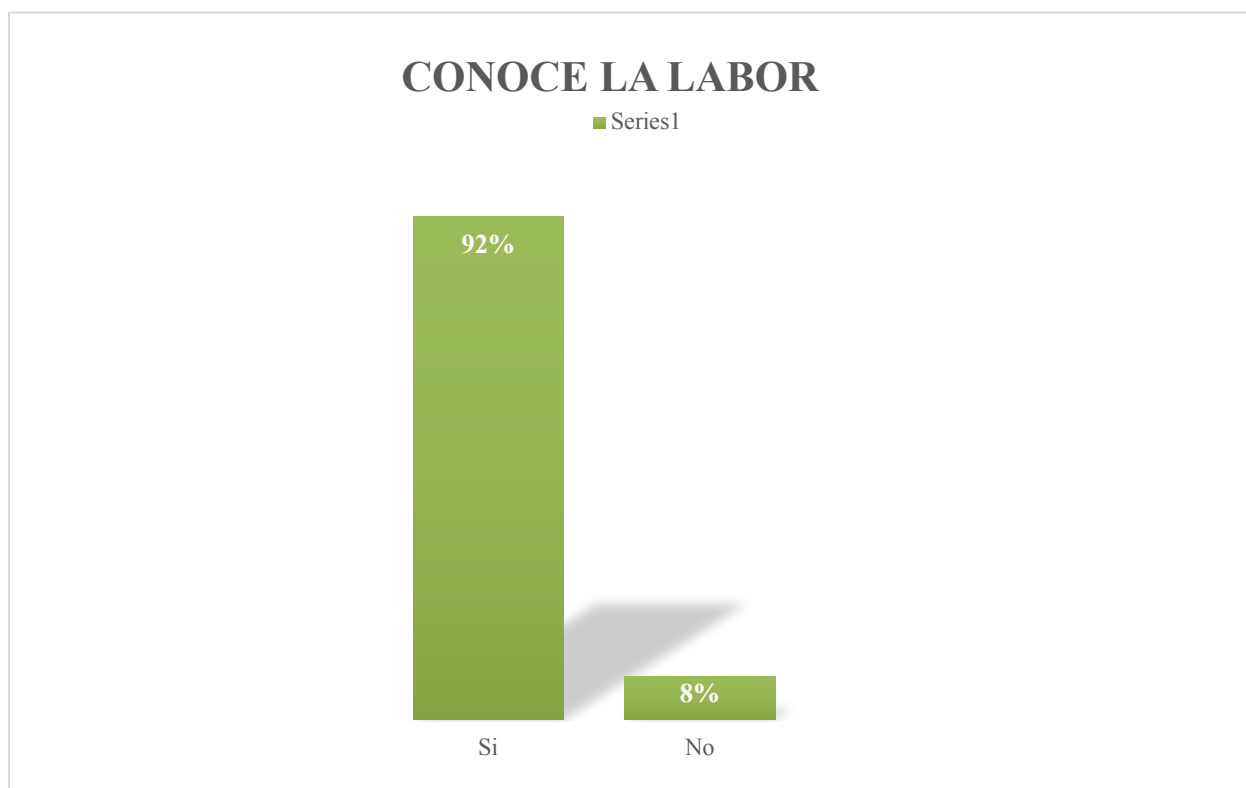


Figura 9. Resultados encuesta: Conoce la labor del ICP

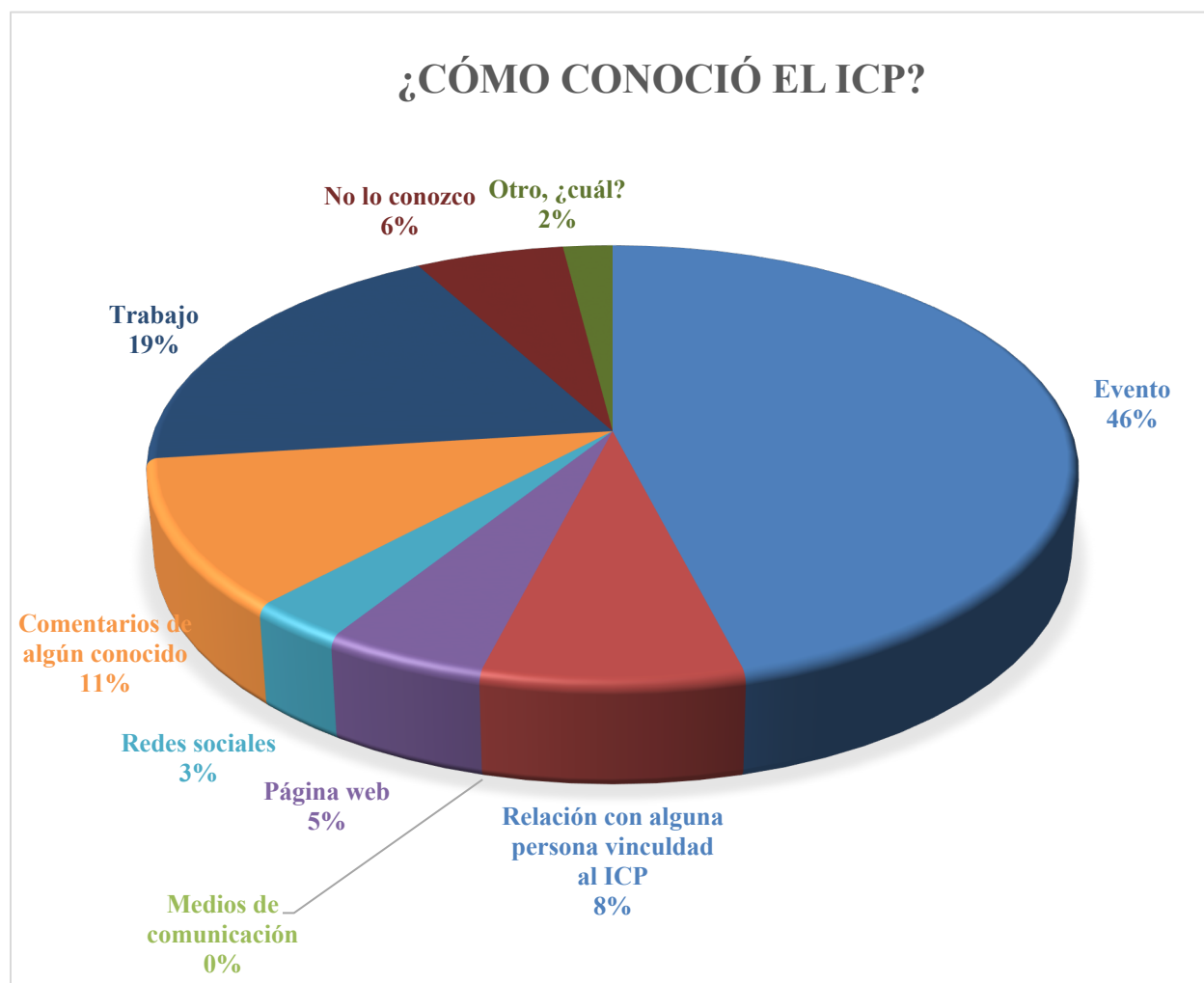


Figura 10. Resultados encuesta: Cómo conoce la labor

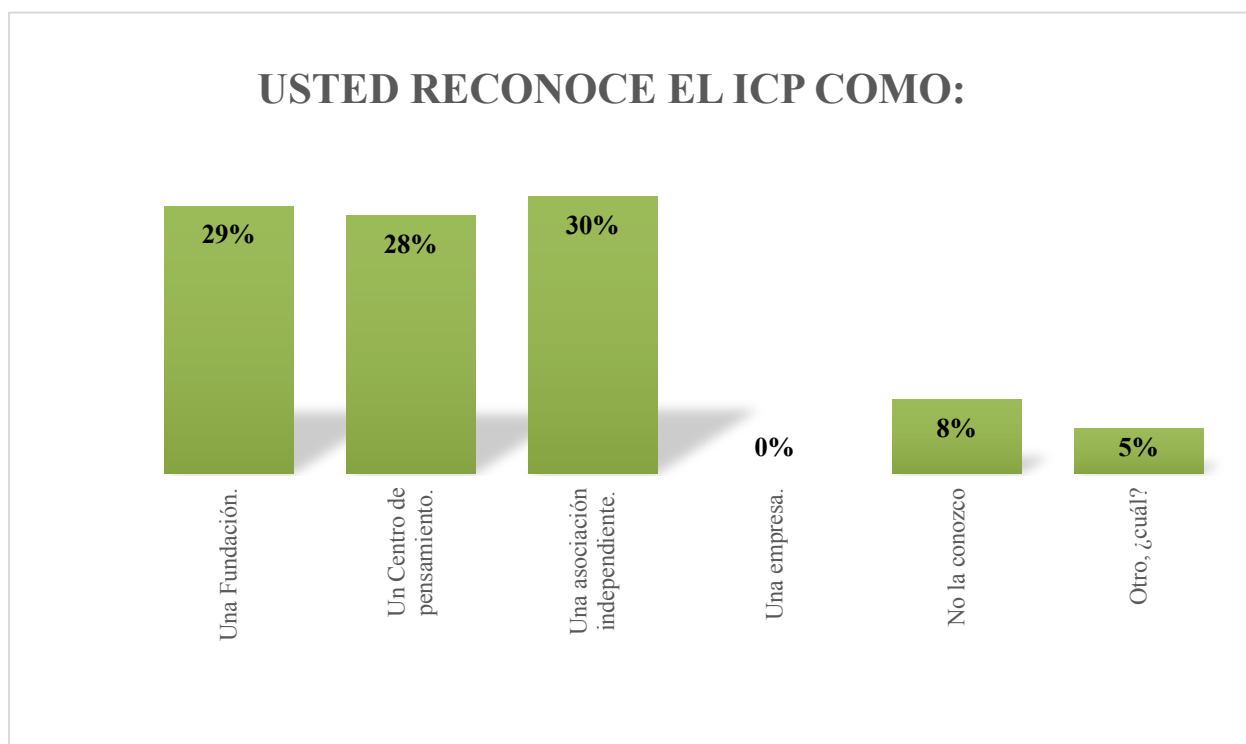


Figura 11. Resultados encuesta: Reconoce al ICP como:

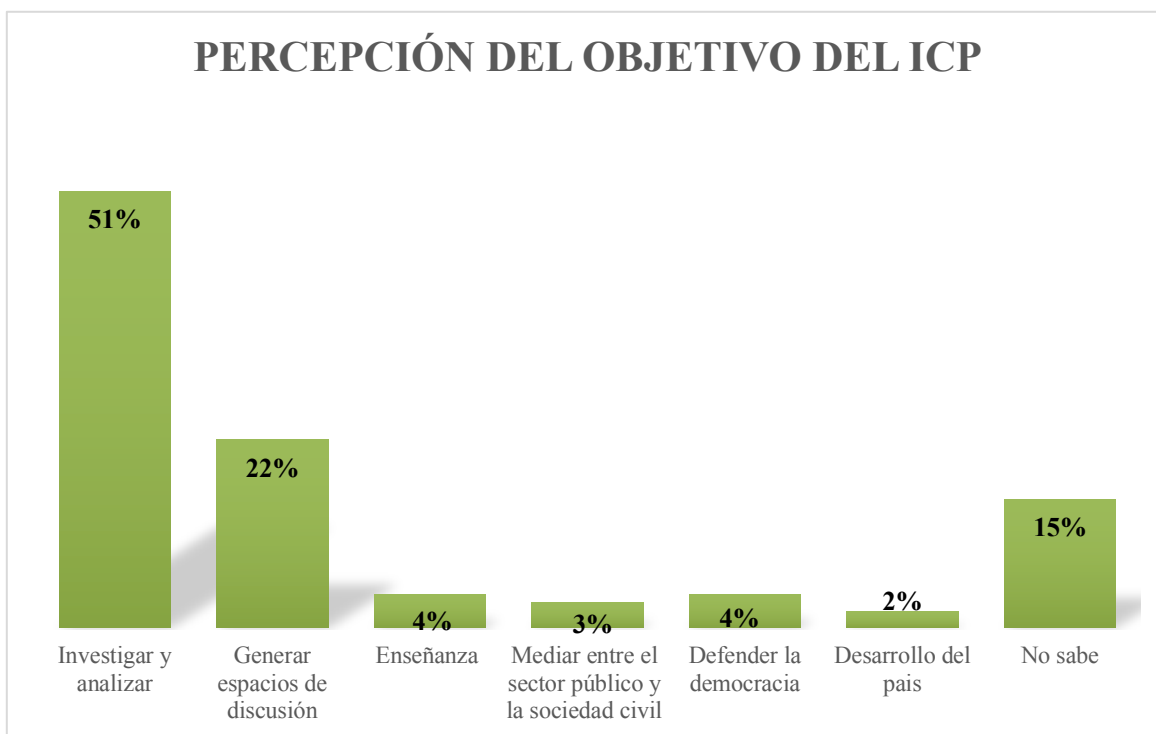


Figura 12. Resultados encuesta: Objetivo del ICP

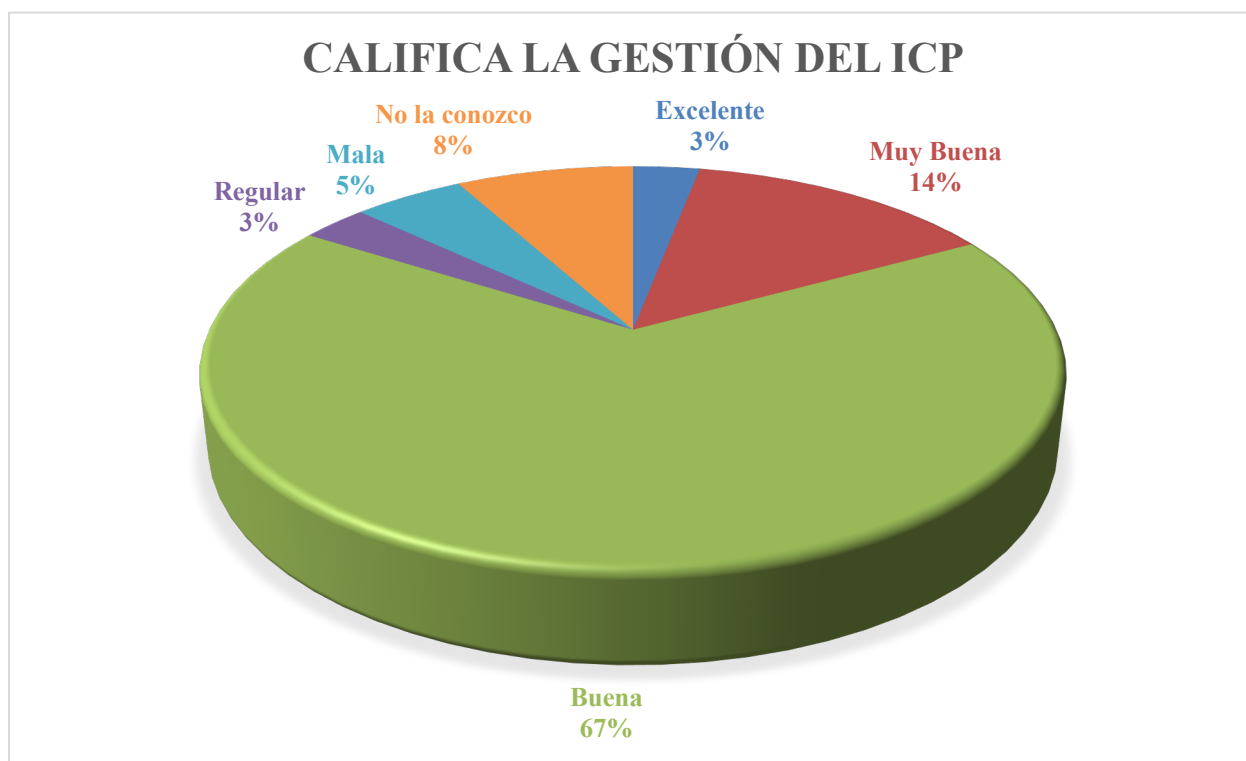


Figura 13. Resultados encuesta: Calificación de la gestión del ICP

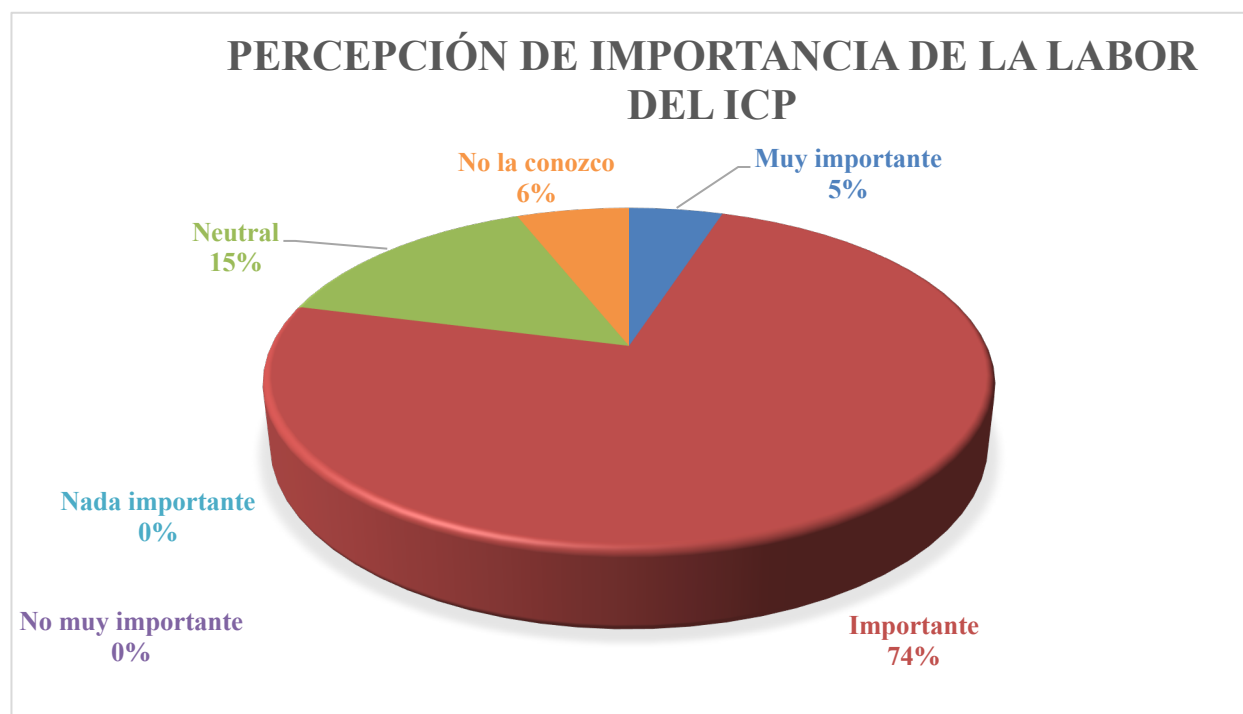


Figura 14. Resultados encuesta: Percepción de importancia de la labor



Figura 15. Resultados encuesta: Temáticas del ICP

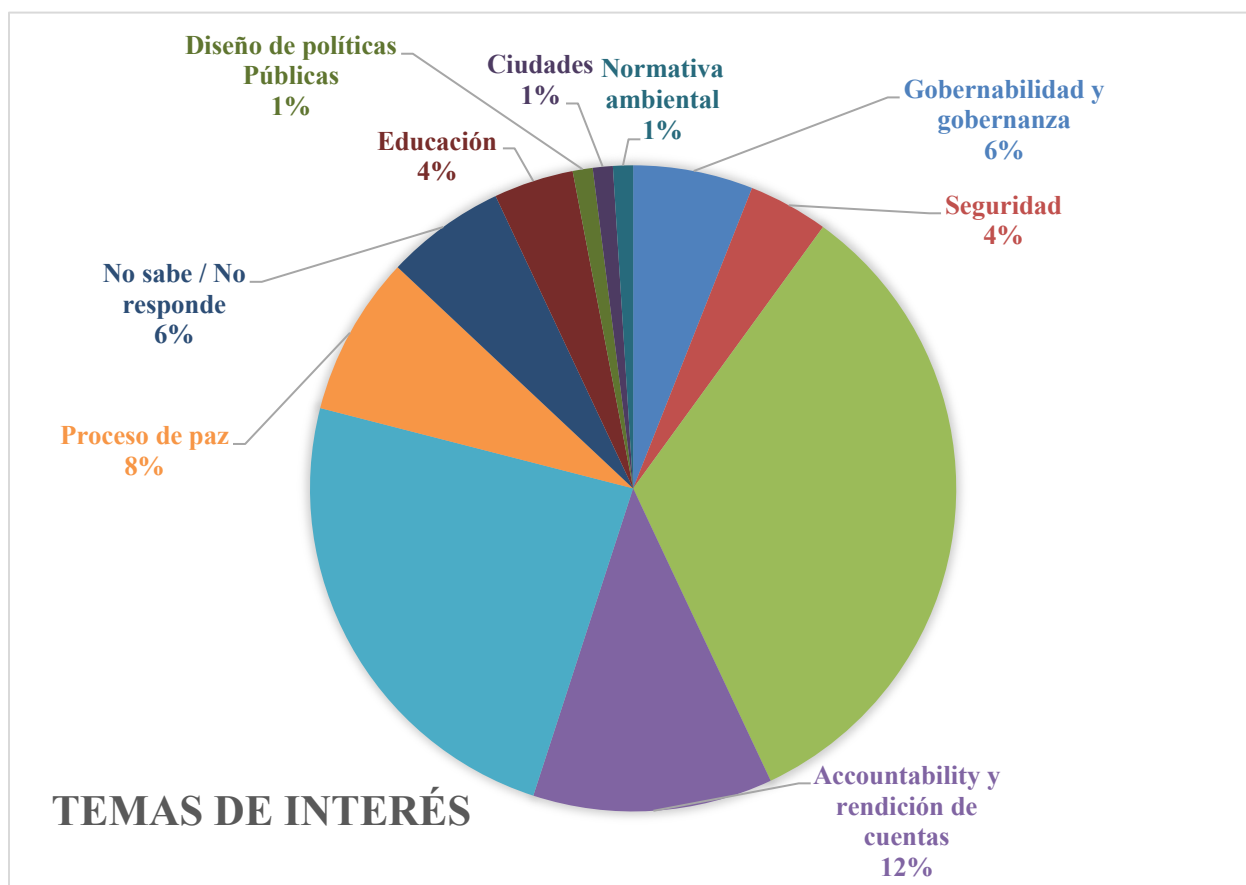


Figura 16. Resultados encuesta: Temáticas de interés

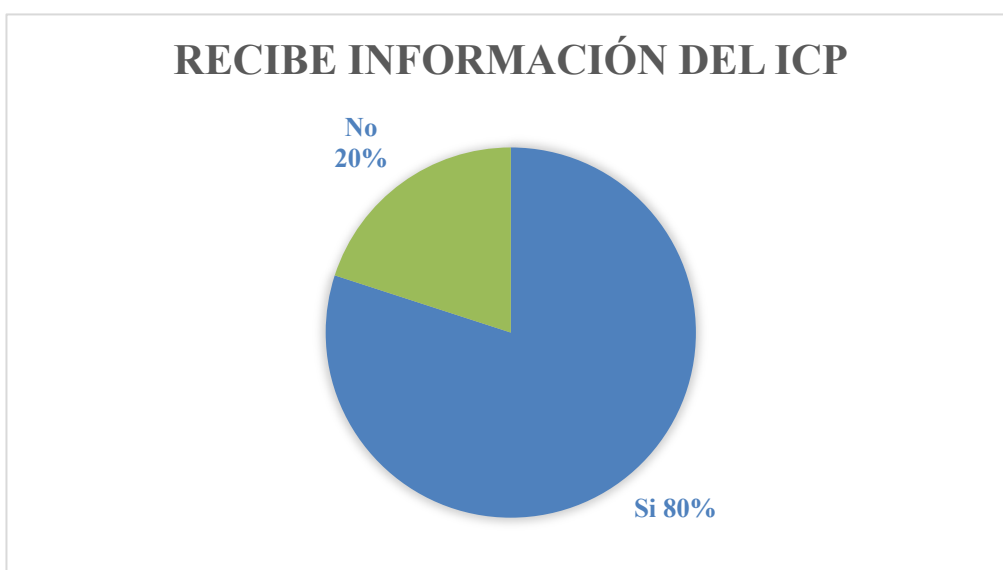


Figura 17. Resultados encuesta: Recibe información del ICP actualmente

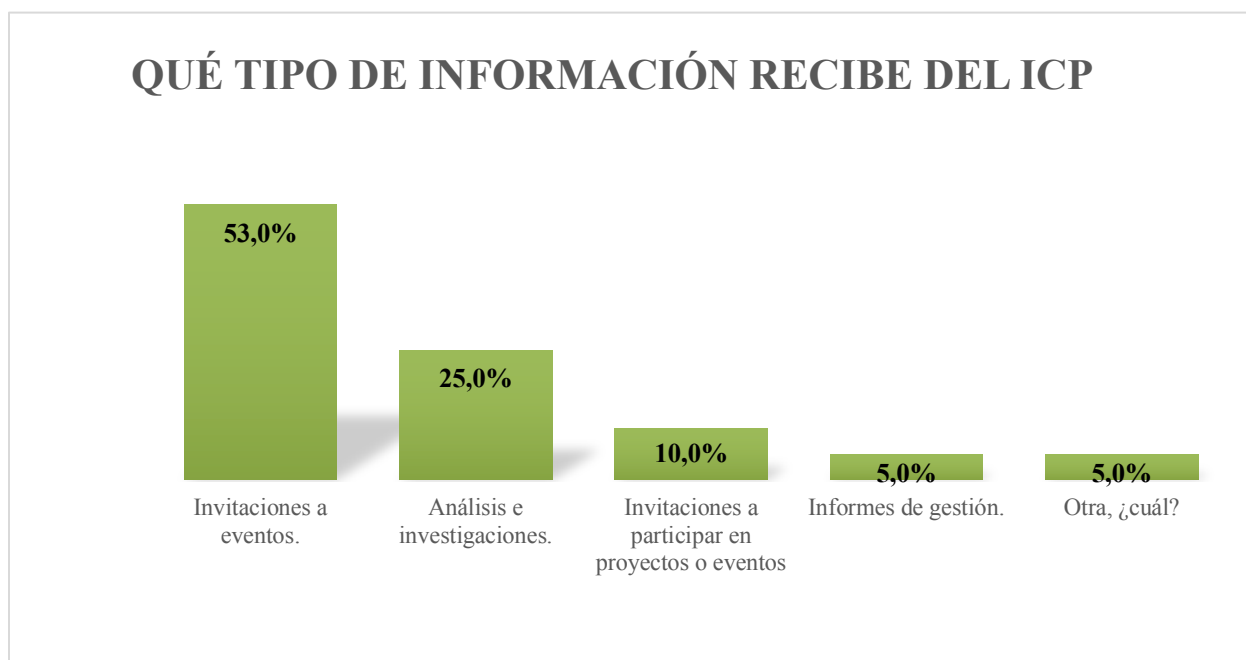


Figura 18. Resultados encuesta: Tipo de información que recibe

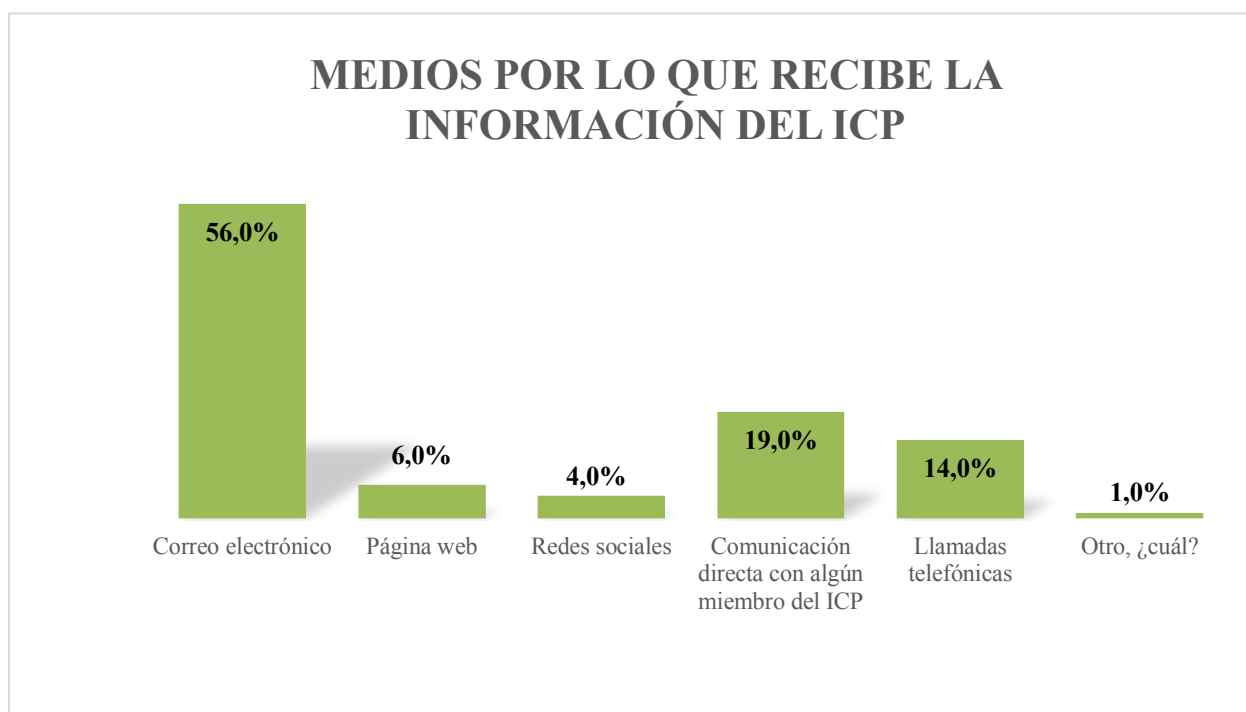


Figura 19. Resultados encuesta: Medios por los que recibe información actualmente

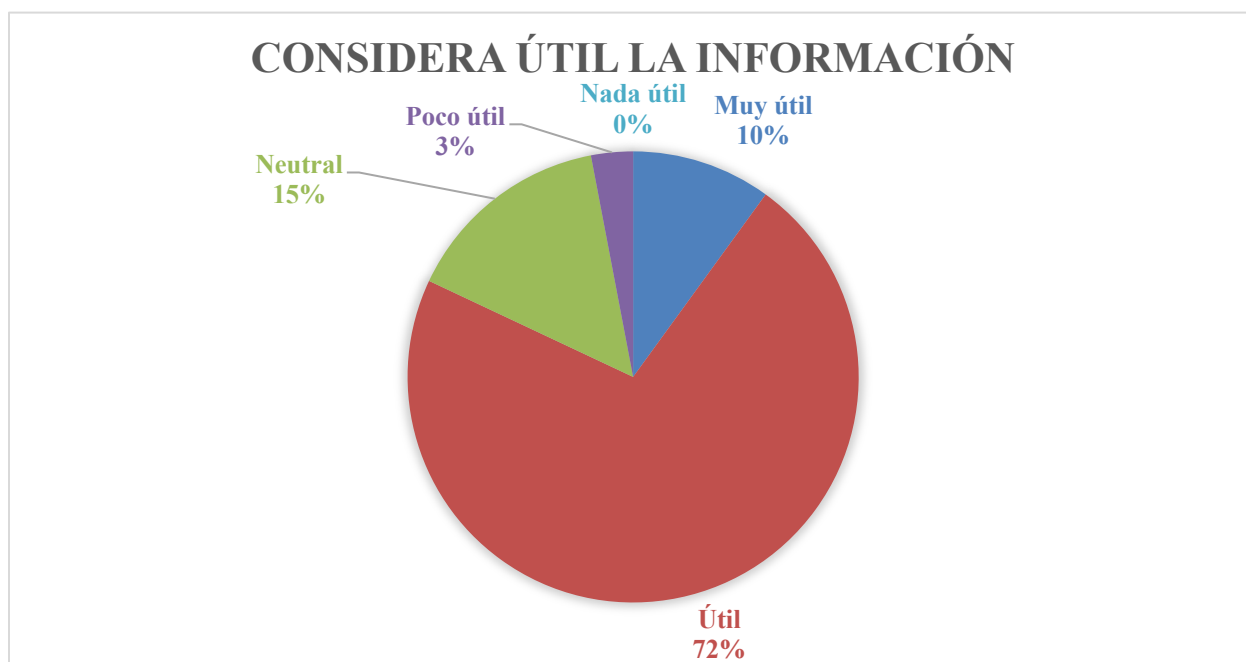


Figura 20. Resultados encuesta: Considera útil la información

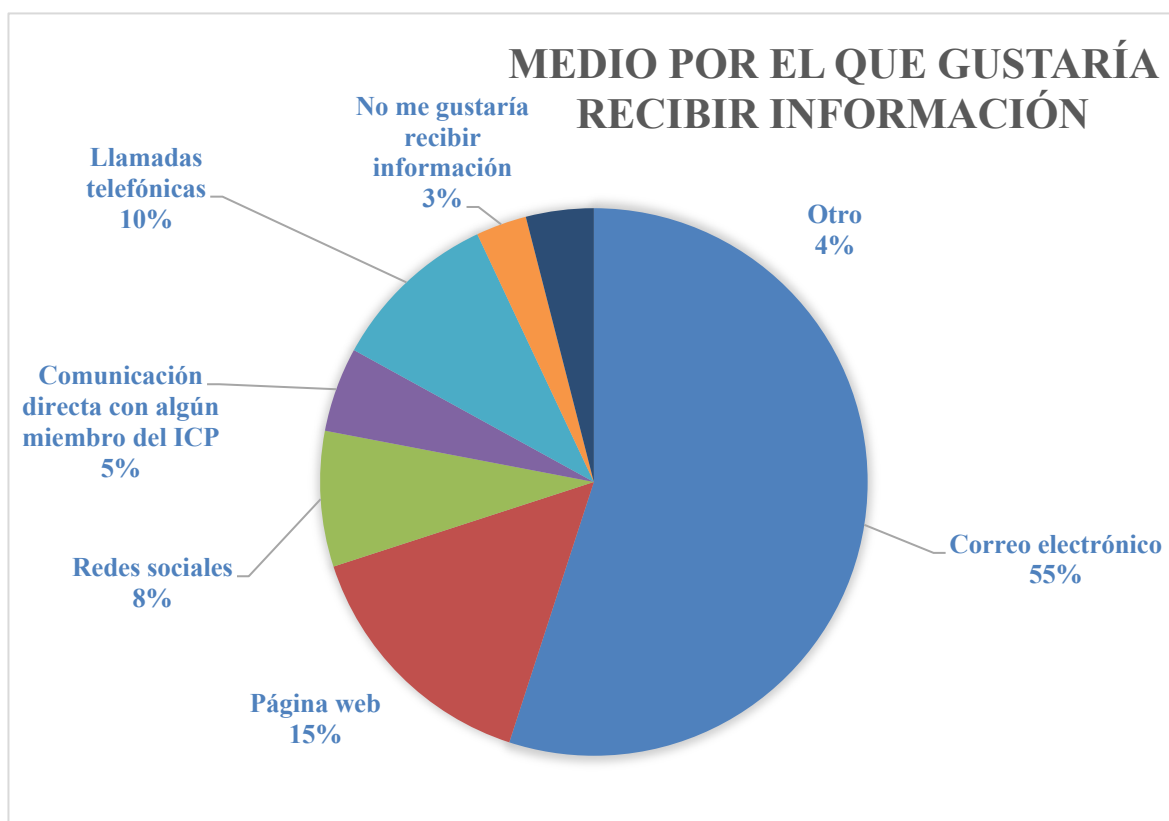


Figura 21. Resultados encuesta: Medio de preferencia para recibir información del ICP

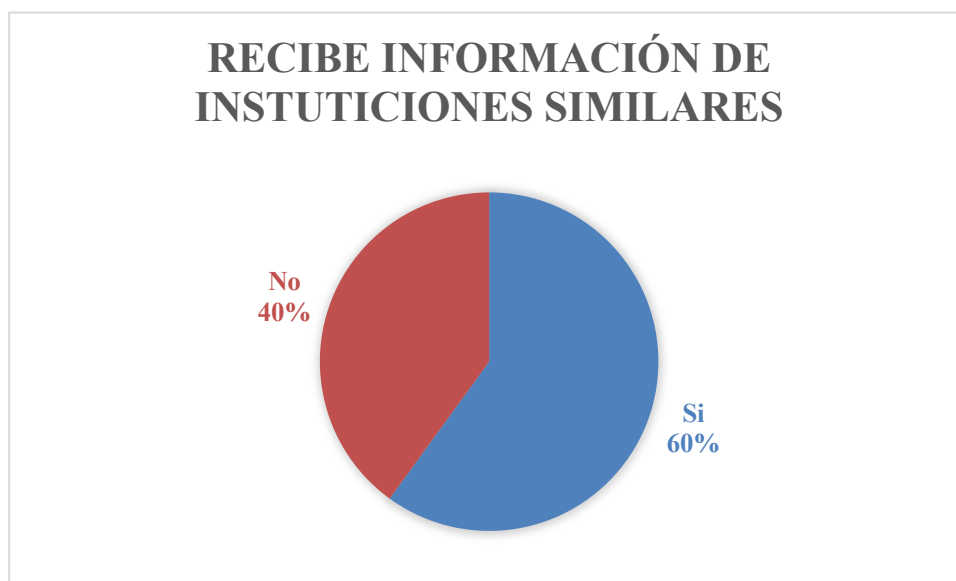


Figura 22. Resultados encuesta: Recibe información de otra institución similar

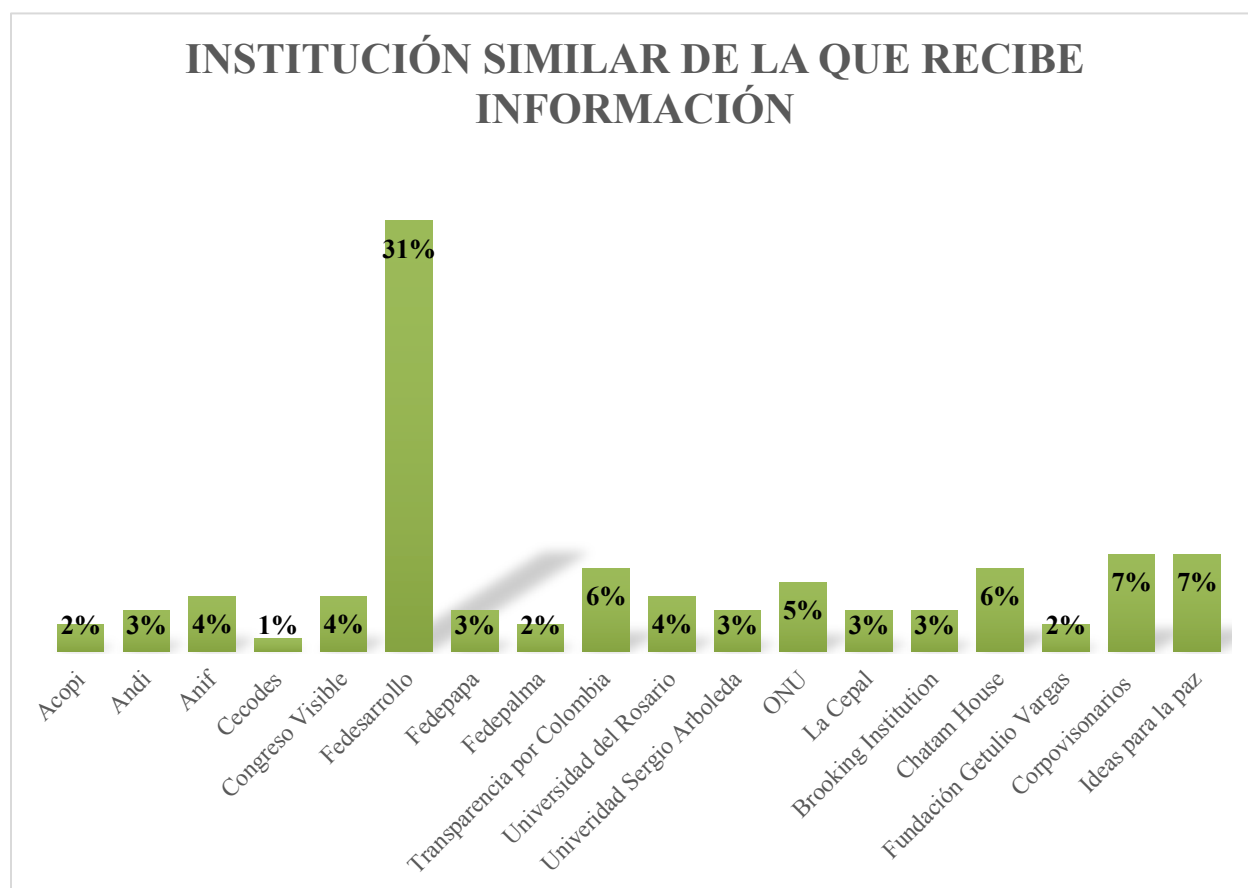


Figura 23. Resultados encuesta: Cuáles instituciones



Figura 24. Resultados encuesta: Recomendaciones

1.2.10.3.5. Análisis de los hallazgos de las encuestas

- País y ciudad: 82% de los encuestados son de Colombia. Este es un resultado natural teniendo en cuenta el campo de acción del Instituto en términos geográficos. De igual forma Bogotá (35%) ha sido el centro de su actuar ya que en la ciudad se encuentran la mayoría de sectores concentrados: tanto público, como privado, académico y de medios de comunicación. Sin embargo, es válido observar que existen otros países relacionados con la actividad del Instituto. Este punto se debe a la gestión hecha por el ICP en su tarea de generar aliados estratégicos y económicos en otras latitudes (buena parte de la financiación del ICP proviene de países como

Estados Unidos, México, Alemania, entre otros). A su vez, muchos proyectos también se trabajan colaborativamente con pares a nivel regional.

Las otras ciudades del país reflejan los efectos que han tenido proyectos que se han trabajado en el Instituto relacionados con desarrollo rural y ley de tierras, así como otros que se han venido realizando recientemente como fronteras y un foro que se desarrolló en Cartagena. Este hecho es importante pues descentraliza el campo de influencia del Instituto, ampliando la posibilidad de relacionarse con actores por fuera de Bogotá.

- Edad: la mayoría de los encuestados se encuentran entre los 40 y 49 años (40%) y 30 y 39 años (35%).
- El sector de política y gobierno y el de instituciones o entidades de la sociedad civil fueron los ámbitos que más contestaron la encuesta con 30% cada uno. El sector político refleja cierto posicionamiento del ICP en este sector que es uno de los más importantes, sobretodo en el tema de lograr influencia positiva en la generación de políticas públicas. Las instituciones pares son el reflejo de la capacidad de trabajo colaborativo que se presenta entre los centros de pensamiento y el tercer sector en general. La encuesta también muestra que un bajo porcentaje (4%) corresponde a medios de comunicación. Esto implica un reto en términos de comunicaciones y capacidad de difusión, pues, así como se describe en el análisis de situación, este público es fundamental como caja de resonancia para cualquier centro de pensamiento, por lo cual debe trabajarse con mayor ahínco para lograr mejores resultados y mejor difusión del trabajo del ICP.
- El 92% de los encuestados afirma conocer la labor que realiza el Instituto. Esto es un resultado aparentemente positivo, pues teniendo en claro que se encuestó solo a la base de

públicos que se pretenden abordar por su importancia para el Instituto, solo un 8% parece no conocer el ICP. Sin embargo, es válido considerar cruzar esta respuesta con las obtenidas en las preguntas 7 y 8, pues estas denotan un grado alto de confusión dentro de los públicos. A pesar que 92% afirman conocer su labor solo un 28% de ellos lo reconoce como un centro de pensamiento. Y lo que es más preocupante, un 5% aseguraron que el ICP se relaciona con una institución académica o semillero de investigación. Es preciso entonces que dentro de la propuesta de plan de comunicaciones se contemple una forma de mitigar la confusión y conducir a una comunicación específica que haga énfasis en la esencia de la Institución.

Frente a esta pregunta, es también importante relacionar el resultado con la calificación que tienen los públicos encuestados de la institución (pregunta 9) y la percepción de importancia que tienen de su labor, pues de este porcentaje que lo conocen, 84% consideran que su trabajo y gestión es buena, muy buena o excelente. Solo un 8% considera negativamente al ICP y, a su vez, 74% considera que es importante para el país, lo cual habla de una reputación fuerte de la organización y la posibilidad de tener una mejor respuesta en la estrategia de comunicaciones que se implemente.

- En cuanto a la forma en que los encuestados han conocido el ICP, se destaca que el 46% ha sido mediante un evento o actividad. Esto resalta por un lado la capacidad de convocatoria que ha desarrollado el ICP en sus años de trabajo y también puede ser percibido como una oportunidad para reforzar, a través de sus actividades, su propia capacidad de difusión a través de un modelo de relacionamiento público con los asistentes y personas que se convocan. Esto se ve reforzado, por ejemplo, con el 11% de personas que afirman haber conocido la organización a

través de comentarios de un conocido, lo que demuestra la importancia del “voz a voz” en los *Think Tanks*. Este aspecto potencializado en una estrategia de relaciones públicas, puede constituirse como una fuente importante para aumentar la reputación y difusión de la labor del ICP.

- Frente a las preguntas relacionadas con las temáticas es importante anotar que, si bien la mayoría de los encuestados (56%) parece entender que el ICP trabaja con temas de política - lo cual es obvio teniendo en cuenta que incluso la palabra se incluye en el nombre de la organización – persisten problemas relacionados con la imprecisión sobre los tópicos puntuales que se trabajan actualmente y con los cuales el Instituto pretende ser reconocido. Esto puede encontrar explicación también en el poco tiempo que se lleva con una unidad de temáticas definida y, por el contrario, con un tiempo suficiente en el que el ICP venía trabajando temas de diversas índoles: paz, temas legislativos, económicos, etc. Frente a los asuntos que a los públicos les interesaría, nuevamente nos encontramos con una amalgama de diferentes naturalezas. Sin embargo, existen unas claras tendencias hacia unos contenidos que bien podrían ser ahondados dentro de los proyectos y líneas temáticas del Instituto, y con los cuales es posible lograr una mayor probabilidad de éxito en términos de generación de interés.
- En cuanto a la recepción de información, el 80% de los públicos afirma recibir información del ICP, lo cual es positivo, pues determina que de alguna forma el Instituto se ha mantenido vigente en parte de los públicos que pretende. La pregunta número 14 que indaga sobre el tipo de información que reciben los encuestados del Instituto, también brinda algunas luces en la forma en que las actividades del ICP han sido uno de los pilares, no solo a nivel de la labor de generar

conocimiento, sino también en la manera en que estas actividades se constituyen en una forma de comunicar y estar en contacto con ellos: el 53% afirma que recibe invitaciones.

Por otro lado, es importante verificar que la producción escrita, si bien no pasa desapercibida completamente, si presenta un porcentaje relativamente bajo: 20%, lo que puede establecerse como una oportunidad para el trabajo de comunicaciones en aras de mejorar la difusión de esta memoria escrita del ICP. La pregunta 16 puede sumar datos importantes a este punto, por cuanto el 72% de los encuestados asevera que le parece útil la información que recibe de parte del ICP, lo cual reafirma el enorme terreno abonado que tiene la organización en términos de conseguir su objetivo de difundir e influir en estas audiencias para así tener una participación activa dentro de la generación de políticas públicas acordes a sus valores.

- En el punto de medios por los cuales reciben actualmente la información los encuestados, vemos que el 56% afirma hacerlo a través de correo electrónico y un 19% por medio de comunicación directa con los miembros del Instituto. Las llamadas telefónicas, que indican de cierta manera una comunicación directa, también presentan un 14%, lo cual, en suma, representa 2 realidades: en el ámbito de socialización en la que se desenvuelven los *Think Tanks* es todavía muy importante la comunicación directa que se tiene con los públicos. No obstante, el hecho que el correo electrónico represente un 56%, revela que los medios digitales además de representar un costo menor en recursos y tiempo, son uno de los medios de difusión más usados y recordados por los públicos del Instituto. Esto se ve reforzado ante la pregunta 17 en donde los encuestados responden que en un 55% que prefieren ser contactados a través de correo electrónico y en un 15% a través de información en la página web.

- En relación con las instituciones similares y su relación con los públicos, vemos que un 60% de los encuestados dice recibir información de otros pares del ICP. En cuanto a la pregunta 19, donde se les pregunta cuáles son esas organizaciones, vemos que hay una gran gama de actores tratando de difundir sus labores con estos mismos públicos. Se destaca: Fedesarrollo con el 31%, no en vano es el centro de pensamiento colombiano más reconocido en el país (TTCSP, 2017). También surgen otros actores importantes, que, si bien no se categorizan directamente dentro del ámbito de los *Think Tanks* en su clasificación más purista, si se determinan como organizaciones que realizan actividades de similar naturaleza; estas son: Universidades y gremios. En relación con el ICP, estos actores son claves, pues además de buscar públicos similares, son a su vez públicos es si mismos para el ICP. Este papel dual nos indica la vital importancia de generar estrategias de comunicación y alianzas con el fin de lograr una mayor amplificación de las ideas y labores que puedan hacerse en conjunto.
- La pregunta número 21 se planteó con la idea de sondear recomendaciones o sugerencias. A pesar que el 90% omitió una respuesta, otro 33% afirmó que se debe mejorar la difusión y socialización de todas las labores que realiza el ICP, lo cual indica que el mismo público tiene claro que uno de las deficiencias radica en el área de comunicaciones. Esto refuerza la necesidad de abordar de inmediato este tema para así crear relaciones estables con estas personas.

CAPÍTULO II. Análisis DOFA

Siguiendo el modelo para elaboración de un plan estratégico de comunicaciones de Andrés Aljure (2015) finalizada la etapa del análisis de situación, es preciso procesar y sintetizar la información obtenida para así identificar los puntos más relevantes a tener en cuenta en el plan estratégico a desarrollar y los objetivos más relevantes para el mismo.

Este esquema DOFA presenta cuatro cuadros priorizando los temas más importantes que se deben tener en cuenta y que se encuentran en orden de importancia. Para determinarlos, se consideró que, a pesar de que existen una diversidad extensa de puntos importantes en los que podría mejorar el Instituto, existen unos de mayor nivel de urgencia y relevancia frente a la situación y posibilidades de la organización. De esta manera se busca orientar los esfuerzos hacia las situaciones que el ICP pueda mejorar en el corto y mediano plazo para que posteriormente se pueda evaluar y ampliar el espectro del plan de comunicaciones propuesto.

2.1. Oportunidades

OPORTUNIDADES				
No .	Hecho, situación o circunstancia	Consecuencia	Plazo	Impacto
1	La idea que los <i>Think Tanks</i> son unos de los "pocos medios" académicos y serios que existen para impactar y posicionar ideas en la sociedad civil	Mayores posibilidades de generar engagement con los públicos objetivo	CORTO	ALTO

2	La existencia de un bconsiderable número de redes y documentación de buenas prácticas para los <i>Think Tanks</i> en el entorno digital (<i>Wonk Comms - On Think Thanks</i>)	Incrementa la posibilidad de optimizar la gestión de los Think Tanks en este canal	MEDIO	MEDIO
3	La consolidación y reconocimiento de la labor de grandes centros de pensamiento a nivel mundial, como: Brookins Institution, Chatam House, entre otros	Facilita la consolidación de la idea de <i>Think Tank</i> y su papel como actores relevantes en el ámbito de las políticas públicas	MEDIO	BAJO
4	Multiplicidad de organizaciones (otros centros de pensamiento, ONG's, gremios, universidades, etc.) existentes en el entorno del marketing de las ideas	Mayor posibilidad de trabajo colaborativo favorable a la consolidación y difusión de las ideas y el mejoramiento de la política pública (objetivos de los <i>Think Tanks</i> como organizaciones)	MEDIO	BAJO

Tabla 3. Análisis DOFA: Oportunidades

2.2. Amenazas

AMENAZAS				
No.	Hecho, situación o circunstancia	Consecuencia	Plazo	Impacto
1	El desconocimiento general que existe en Colombia de qué son, qué hacen y cuáles son los objetivos y funciones de los centros de pensamiento	Incomprensión y falta de difusión por parte de los públicos objetivos	MEDIO	ALTO

2	La pobre conciencia generalizada de los centros de pensamiento, sobre la idea de comunicación como herramienta para cumplir los objetivos de los <i>Think Tanks</i>	Gestión de la comunicación de manera aleatoria y desorganizada con posible desperdicio de recursos	MEDIO	MEDIO
3	El posible cuestionamiento de la calidad del ICP como centro de pensamiento y de su producción académica, por ser un <i>Advocacy Think Tank</i>	Posible afectación de la imagen del ICP ante sus públicos	CORTO	BAJO
4	Multiplicidad de organizaciones (otros centros de pensamiento, ONG's, gremios, universidades, etc.) existentes en el entorno del marketing de las ideas	Mayor nivel de competencia y ruido en la comunicación con los públicos objetivos	CORTO	BAJO

Tabla 4. Análisis DOFA: amenazas

2.3. Fortalezas

FORTALEZAS			
No.	Hecho, situación o circunstancia	Consecuencia	Impacto
1	El reciente cambio estructural y de manejo del Instituto: cambio de pensamiento de la organización frente al papel del área de comunicaciones y su manejo	Posibilidad de mejorar los procesos comunicativos y enfocar los esfuerzos para el ICP	ALTO
2	El reciente cambio estructural y de manejo del Instituto: desaparición de las áreas de trabajo y sus respectivas marcas e identidad visual	Unificación y centralización de los esfuerzos de imagen y comunicación en el <i>ICP</i> como marca única	ALTO
3	El mejoramiento de los canales digitales del ICP (página web, redes sociales, <i>mailing</i>)	Mayor posibilidad de difusión y aprovechamiento de estos canales	ALTO

4	La buena reputación y capacidad con la que cuenta actualmente el ICP para generar voz a voz en sus públicos objetivos (encuesta)	Mayor reconocimiento y facilidad de implementación de estrategias de RRPP	MEDIO
5	La capacidad del ICP para convocar fácilmente a una parte de sus públicos objetivos (aquellos más ligados al ICP y que cuentan con buena reputación)	Posibles voceros de alta credibilidad	MEDIO
6	Buen nivel de respuesta en 2 de los públicos objetivos: sector de política y gobierno y entidades de la sociedad civil (encuesta)	Posibilidad de mayor influencia y trabajo colaborativo con estos sectores	BAJO

Tabla 5. Análisis DOFA: Fortalezas

2.4. Debilidades

DEBILIDADES			
No.	Hecho, situación o circunstancia	Consecuencia	Impacto
1	El Estado actual en cuanto a indeterminación sobre cómo se va manejar y gestionar el área de comunicaciones del ICP	Dificulta la implementación de una Plan Estratégico de Comunicaciones	ALTO
2	El bajo reconocimiento del ICP, en su público objetivo, como lo que es: un centro de pensamiento (encuesta) y confusiones respecto de su objetivo fundacional	Confusión y mal interpretaciones en los públicos objetivos (incumplimiento de su misión como organización)	ALTO
3	El reciente cambio estructural y de manejo del Instituto: la desaparición de las áreas de trabajo anteriores que derivan en un bajo entendimiento de los temas que trabaja el ICP	Incrementar las posibles confusiones en los públicos objetivos frente al cambio de la organización y su labor. Baja difusión.	ALTO
4	La poca claridad que existe en los públicos objetivos sobre cuáles son los valores que defiende el ICP como su objetivo (transparencia como organización)	Posibles situaciones de crisis y caída de la reputación del ICP	ALTO

5	Baja difusión o socialización de los productos investigativos y análisis del ICP	Menor alcance	ALTO
6	El bajo rendimiento del relacionamiento del ICP con medios de comunicación	Dificulta la influencia y el apoyo de la opinión pública con las ideas del ICP	MEDIO

Tabla 6. Análisis DOFA: debilidades

CAPÍTULO III. Definición de objetivos de comunicación

Como se ha venido afirmando y se evidencia en la investigación, el Instituto de Ciencia Política cursa un momento trascendental en su historia como centro de pensamiento. Los cambios dados al interior de la institución permiten que un proyecto sobre sus comunicaciones sea no solo pertinente, si no necesario.

Con base en la información recogida y del análisis del DOFA realizado para identificar las principales situaciones que deben ser resueltas en torno al instituto se plantearon los siguientes objetivos, general y específicos, para el Plan de Comunicaciones Estratégicas pretendido:

3.1. Objetivo general

Posicionar el Instituto de Ciencia Política Hernán Echavarría Olózaga, su reciente restructuración y sus ideas de forma clara en sus públicos objetivos en Colombia, aumentando así el nivel de incidencia de sus valores en la política nacional y el desarrollo económico y social del país.

3.2. Objetivos específicos

- Incrementar en un 10% en 12 meses el reconocimiento del ICP como centro de pensamiento en sus públicos objetivos.

Nota: Este incremento es sumado al referente que se tiene actualmente, derivado de la encuesta realizada, en donde solo 28% de los encuestados reconoce al ICP como centro de pensamiento.

Punto 1.2.10.3.3 Figura 9

- Incrementar en un 5% en 12 meses el reconocimiento de los valores que defiende el ICP en sus públicos objetivos.

Nota: Este incremento es sumado al referente que se tiene actualmente, derivado de la encuesta realizada, según la cual el 4% de los encuestados señalan la defensa de la democracia y ninguno menciona la defensa del libre mercado o concepto similar que haga alusión a este valor. *Punto*

1.2.10.3.3 Figura 10

- Generar claridad en sus públicos objetivos, sobre las ideas que promueve (ejes temáticos) el ICP en un periodo de 12 meses.

Nota: En cuanto a la pregunta abierta de líneas temáticas, las respuestas representan unos ítems muy generales, por lo cual se pretende que las respuestas de los públicos sean específicas y acotadas según las líneas temáticas del Instituto. *Punto 1.2.10.3.3 Figura 13*

3.2.1. *Acción necesaria para una exitosa implementación del Plan Estratégico de Comunicaciones para el ICP*

El análisis DOFA señala una situación clave que debe ser resuelta o aclarada, de manera tal que el Plan Estratégico pueda desarrollarse con éxito: la determinación del área de comunicaciones del ICP. Es importante que la Dirección Ejecutiva y su equipo directivo, tomen una decisión definitiva en cuanto a cómo quedará configurada el área para poder determinar dolientes y ejecutores del presente plan. Sin este punto resuelto, difícilmente se podrá tener claridad de los responsables y los papeles que se asumirán en el Instituto frente a la ejecución del plan y, finalmente, derivar en que no se obtengan los resultados esperados.

CAPÍTULO IV. Definición de públicos objetivos

Con el mapa de públicos realizado y evidenciado en el *punto 1.1.4* del presente plan, derivado del modelo creado por Tom Medvetz (2008) el ICP tiene la información necesaria para construir y difundir el mensaje pretendido.

Este mapeo se realizó minuciosamente teniendo en cuenta cuáles son los stakeholders clave para el Instituto con el fin de lograr sus objetivos como organización: impacto, financiación, representación y reputación. Estos mismos públicos son los que se requieren abordar para cumplir el objetivo de comunicación planteado: posicionar el ICP para aportar al fin fundacional del Instituto.

Recordemos cuáles son los públicos objetivos según esa clasificación:

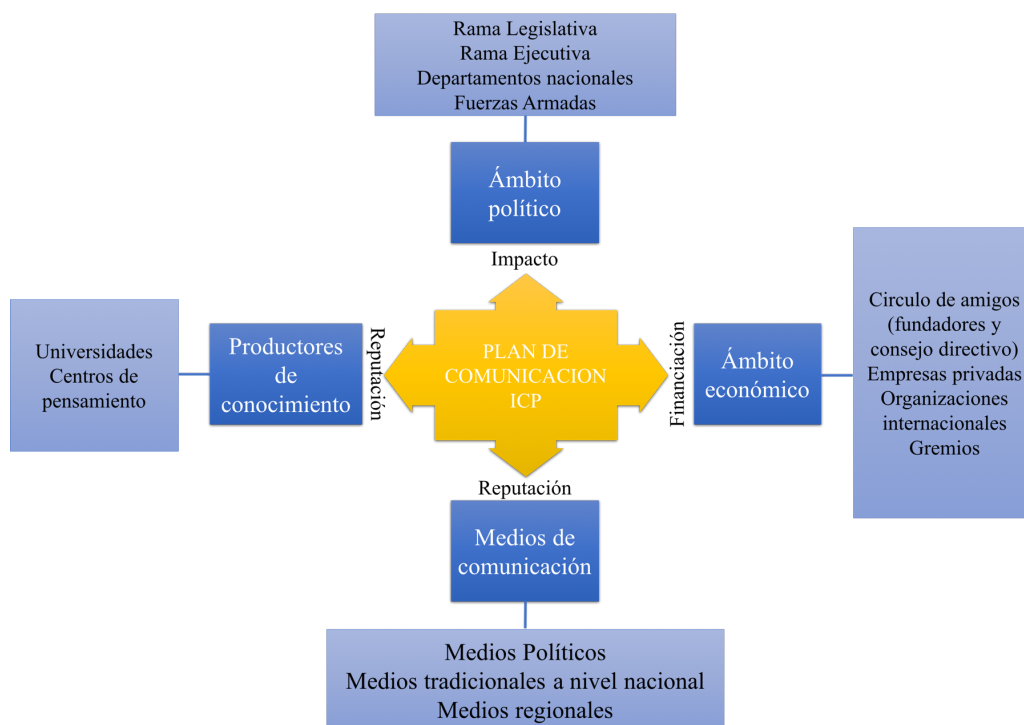


Figura 25. Públicos objetivos del ICP por ámbitos

CAPÍTULO V. Definición de mensajes

5.1. Mensajes centrales según los objetivos de comunicación

Teniendo en cuenta que es necesario plantear mensajes claves de acuerdo con cada uno de los objetivos específicos planteados, los categorizamos de acuerdo al punto central de lo que buscamos desde la comunicación, sintetizándolos de la siguiente forma:

- Reconocimiento del ICP como centro de pensamiento
- Reconocimiento de los valores que defiende del ICP
- Claridad sobre los ejes temáticos del ICP

De cada uno podemos extraer unos temas centrales que se deben comunicar a los públicos objetivos mencionados en el punto anterior, configurando así la base para la conformación de los mensajes.

5.1.1. *Reconocimiento del ICP como centro de pensamiento*

Parte del análisis realizado señalaba que la incomprensión de los centros de pensamiento como organización, genera de alguna forma que el impacto de estas instituciones y en particular del ICP, sea menor. Muchos de los públicos no comprenden cómo los *Think Tanks* pueden contribuir al desarrollo social y político del país ni tampoco cuál es su papel en este ámbito, por lo cual sus actividades se vislumbran como un mero activismo sin mayor trascendencia. Por tanto, este objetivo nace con el ánimo de procurar que los públicos objetivos del Instituto comprendan su naturaleza y origen como centro de pensamiento, y de esta manera tenga para ellos mayor sentido y relación causal las acciones que se realicen desde la organización y finalmente, estas puedan causar un mayor impacto.

Mensajes claves para este objetivo:

- Conceptos básicos sobre los Think Tanks como organizaciones.
- Definición del ICP: qué hacen, qué buscan, cómo lo hacen, cuál es su labor como centro de pensamiento.

5.1.2. *Reconocimiento de los valores que defiende del ICP*

Parte de lo que reveló la encuesta realizada sobre los públicos objetivos es que no existe claridad sobre los valores que defiende el Instituto como centro de pensamiento. Este entendimiento es importante para la difusión del ICP, pues determina no solo su transparencia como organización (*Advocacy T.T*) sino que hace parte integral de su misión: la difusión de los principios de la democracia y la economía de mercado. Si los *stakeholders* tienen claro cuáles son los principios en los que se basa su quehacer, no deberían existir cuestionamientos ni malentendidos que puedan generar una posible situación de crisis y por el contrario podría generar una difusión consciente y más precisa de todas las actividades del Instituto.

Mensajes claves para este objetivo:

Qué defiende el ICP en su visión como organización, conceptos básicos de la democracia en Colombia y la economía de mercado

5.1.3. *Claridad sobre los ejes temáticos del ICP*

La encuesta también desveló un bajo entendimiento en los públicos objetivos sobre cuáles son los temas que se abordan el ICP. Esto es entendible teniendo en cuenta que el Instituto por muchos años abordó diferentes tópicos desde las áreas que manejaba, las cuales tenían una identidad e imagen propias, por lo que, de cara al público, el ICP no tenía aparentemente ningún

tema que abanderara. El reconocimiento de los contenidos por parte de los públicos es importante en la medida que genera una conexión con el centro de pensamiento; por ejemplo, las personas conectan un tema de índole económico con Fedesarrollo y por tanto buscarán esta organización cuando necesiten algo relacionado con dicha temática. Esta relación no ha venido sucediendo con el Instituto, pues sus públicos objetivos no lo relacionaban con los temas analizados más que por simple asociación con su nombre: Instituto de Ciencia Política, lo cual es bastante ambiguo. Con el cambio realizado por la nueva dirección ejecutiva, es pertinente que este panorama cambie de manera tal que el ICP pueda tener reconocimiento por sus trabajos en los temas que pretende impulsar y posicionar en la agenda política para que se cumpla su objetivo como centro de pensamiento.

En este caso, los mensajes serán los mismos temas que trabaja actualmente el Instituto ya que lo que se pretende es generar recordación y relación entre estos y el ICP como su autor y promotor. Si recordamos, son 4 líneas temáticas centrales que enmarcan los contenidos que trata el Instituto: empresa y sociedad, instituciones y democracia, desarrollo rural y análisis internacional y prospectiva. En cada uno de ellos existen actualmente unos temas concretos que serán la base para la conformación de mensajes, de acuerdo con el tercer objetivo específico de este plan de comunicaciones.

- Empresa y sociedad: esta línea pretende mostrar cómo se relaciona el sector privado con las oportunidades sociales en un estado democrático. Temas actuales: la empresa privada y el posconflicto, la participación de la empresa en la rendición de cuentas de los recursos públicos,

desarrollo económico y el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales, mecanismos de participación del privado y los actores sociales en el relacionamiento con el Estado.

- Instituciones y democracia: la idea de esta línea programática es ayudar a promover instituciones públicas que sean legítimas, transparentes y que promuevan una atmósfera segura y previsible.

Los temas que se han tratado son: análisis del Congreso y proyectos de ley en curso, Transparencia legislativa, democracia y libertad económica, clima electoral, la incorporación política de las FARC.

- Desarrollo rural: esta línea pretende promover políticas públicas integrales de desarrollo rural que favorezcan a todos los actores del campo de forma sostenible, incluyente y respetuosos de los derechos de propiedad. Los temas tratados en la actualidad son: diagnóstico de gobernanza del modelo de desarrollo rural que prevalece, análisis de las propuestas de política pública enfocadas en el desarrollo rural, posconflicto y el desarrollo rural.
- Análisis internacional y prospectiva: esta línea busca mirar las oportunidades y desafíos que se generan de la política internacional para guiar estratégicamente las políticas locales.

Los temas tratados son: tratados internacionales de comercio, fronteras.

5.2. Criterios básicos sobre los mensajes

Teniendo en cuenta que lo que se pretende es el posicionamiento y difusión de los cambios experimentados por la organización, es menester determinar un mensaje clave, unificado y sostenido que se usará en todas las comunicaciones. Si bien ya se encuentran identificados los

puntos que se deben difundir, vale la pena determinar unos criterios base para todos los mensajes:

- Deben ser concisos, pero que sean capaces de recoger conceptualmente esa esencia que desde la Dirección Ejecutiva se ha venido trabajando.
- Pueden ser modificados en su forma con la idea de atemperarse adecuadamente a los diferentes públicos, acciones y canales que se determinen, sin embargo, siempre debe mantenerse conceptualmente igual, es decir, que su significado debe ser interpretado igual independientemente de la construcción que se haga.
- Deben ser constantes. Los mensajes deben ser usados en todas las comunicaciones que se estimen en el plan de acción y en el tiempo que se determine como prudente para generar el impacto pretendido. La constancia en su difusión permitirá una mejor recordación y posicionamiento.
- Deben procurar ser acertados, pero a su vez de fácil comprensión y recordación de acuerdo con los públicos objetivos. Tratar de evitar el uso de palabras y conceptos complejos que no sean necesarios, pues más que demostrar la experticia del Instituto, puede generar más confusión y falta de claridad de la que se ha identificado a través de las encuestas.
- Pueden usarse frases célebres o mensajes de Don Hernán Echavarría, pues no en vano se usa su nombre y sus ideas para describir la esencia del Instituto y, además, de lo que la Directora Ejecutiva quiere retomar en la organización según lo manifestado en la entrevista.

5.3. Priorización de los mensajes según los públicos

Teniendo en cuenta el modelo dado por Andrés Abjure (2015) se determinó la forma en cómo se priorizará la entrega de los mensajes determinados de acuerdo con los públicos objetivos y sus intereses:

			MENSAJES SEGÚN OBJETIVOS														
	A. Político	Rama Legislativa	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X		X	X
		Rama Judicial	X	X	X					X	X	X				X	X
		Departamentos nacionales	X	X	X			X	X	X			X	X	X	X	X
	Productores de conocimiento	Universidades	X	X	X	X	X	X			X		X				
		Centros de pensamiento	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
	Medios	Medios políticos	X	X	X	X	X		X	X	X	X	X	X	X	X	X
		Medios tradicionales a nivel nacional	X	X	X	X	X		X	X		X	X	X		X	X
		Medios regionales	X	X	X	X	X						X	X	X	X	
	A. Económico	Círculo de amigos	X	X	X			X	X	X			X				
		Empresas privadas	X	X	X		X	X	X	X	X		X	X	X	X	X
		Organizaciones internacionales	X	X	X				X			X	X	X	X	X	X
		Gremios	X	X	X		X	X	X	X	X		X	X	X	X	X
			Conceptos básicos sobre los centros de pensamiento	ICP como centro de pensamiento	Los valores que defiende el ICP	Conceptos sobre la democracia	Conceptos sobre la economía de mercado	Relacionamiento empresa y Estado	Desarrollo económico sostenible	Empresa privada y rendición de cuentas de lo público	Congreso y proyectos de ley	Transparencia legislativa	Clima electoral	Modelos de desarrollo rural	Posconflicto y desarrollo rural	Tratados internacionales de comercio	Fronteras

Tabla 7. Priorización de los mensajes

CAPÍTULO VI. Planes de acción

Las acciones de este plan (cuadros verdes en las figuras) se diseñan correlacionando los objetivos específicos propuestos, los mensajes centrales derivados de cada uno (cuadros azules) y los públicos objetivos (cuadros amarillos) divididos en los cuatro ámbitos.

Nota: Teniendo en cuenta que los dos primeros objetivos específicos hacen referencia a una misma naturaleza: el posicionamiento del instituto como centro de pensamiento que defiende unos valores específicos, el plan de acción para estos dos objetivos se planteó de manera conjunta.

6.1. Plan de acción para el ámbito político

6.1.1. Tácticas para el posicionamiento del ICP: comunicación digital.

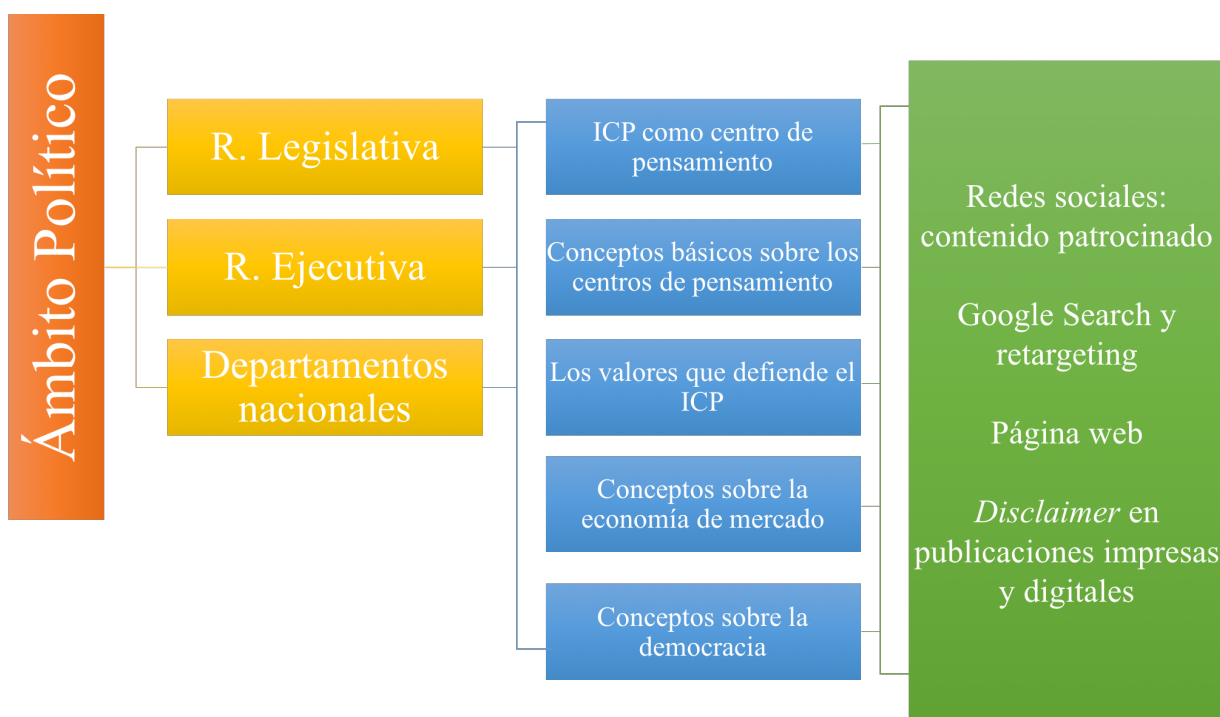


Figura 26. Plan de acción: ámbito político – objetivos de posicionamiento del ICP.

6.1.2. Tácticas para el posicionamiento de los ejes temáticos del ICP: relaciones públicas, gestión de medios y opinión.

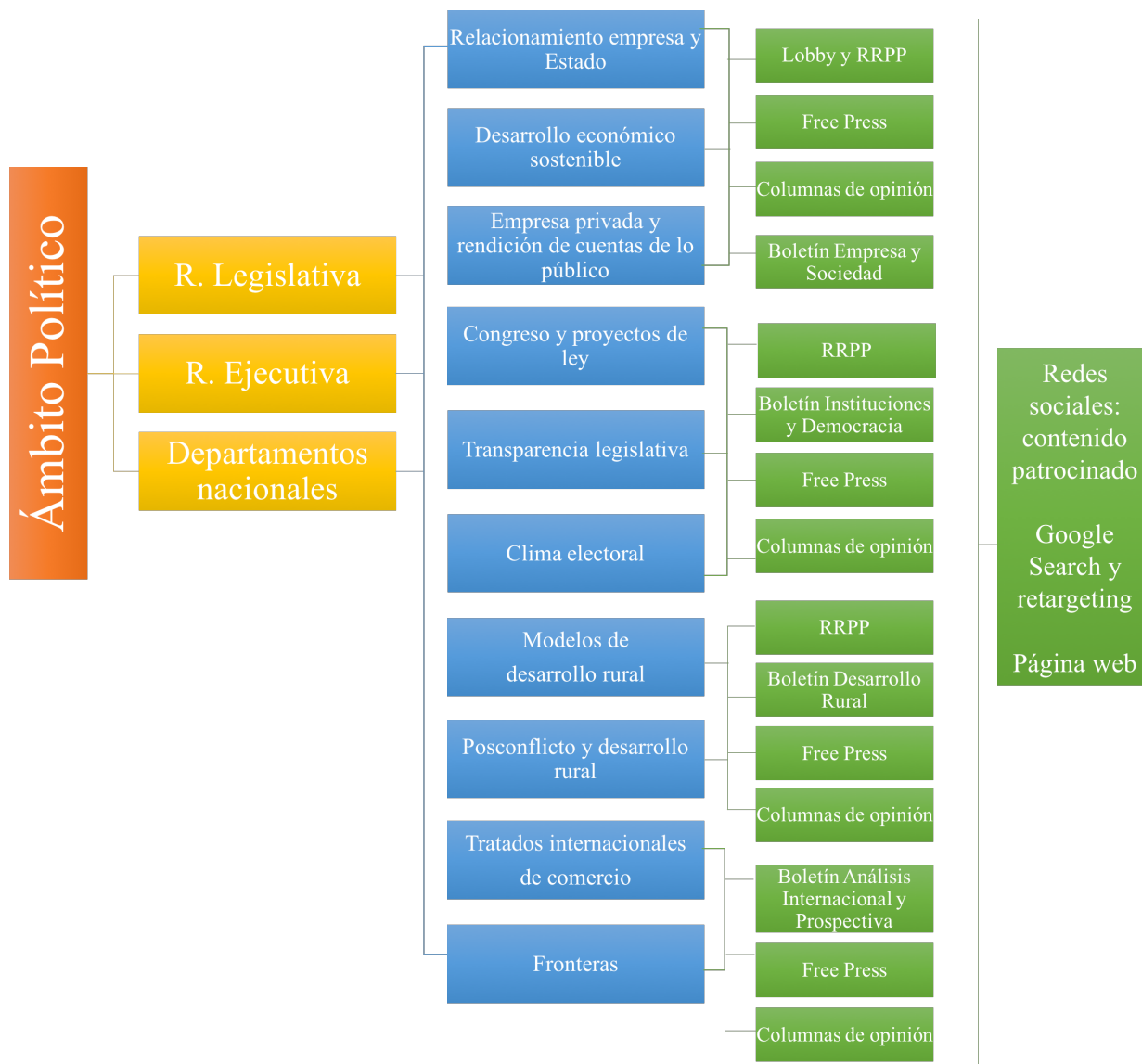


Figura 27. Plan de acción: ámbito político – objetivos de posicionamiento ejes temáticos.

6.2. Plan de acción para el ámbito de productores de conocimiento

6.2.1. Tácticas para el posicionamiento del ICP: comunicación digital.

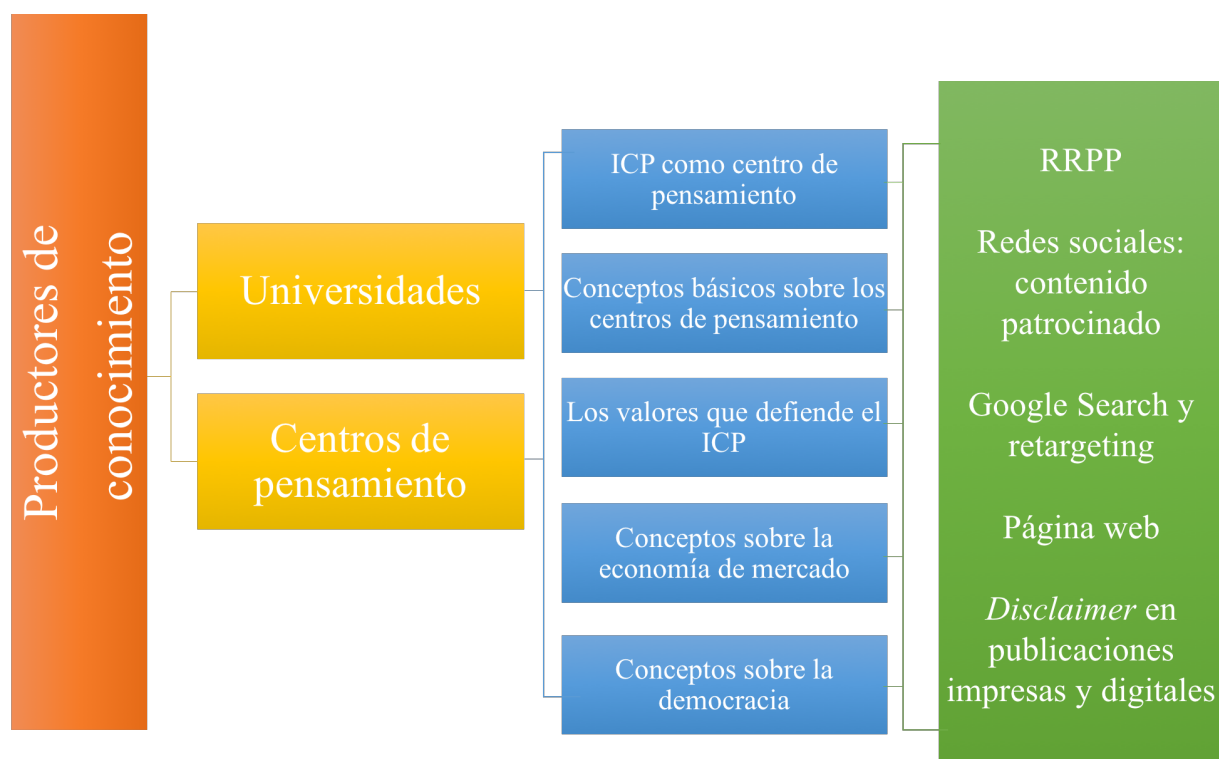


Figura 28. Plan de acción: ámbito de productores de conocimiento— objetivos de posicionamiento del ICP.

6.2.2. Tácticas para posicionamiento de los ejes temáticos del ICP: relaciones públicas, gestión de medios y opinión.

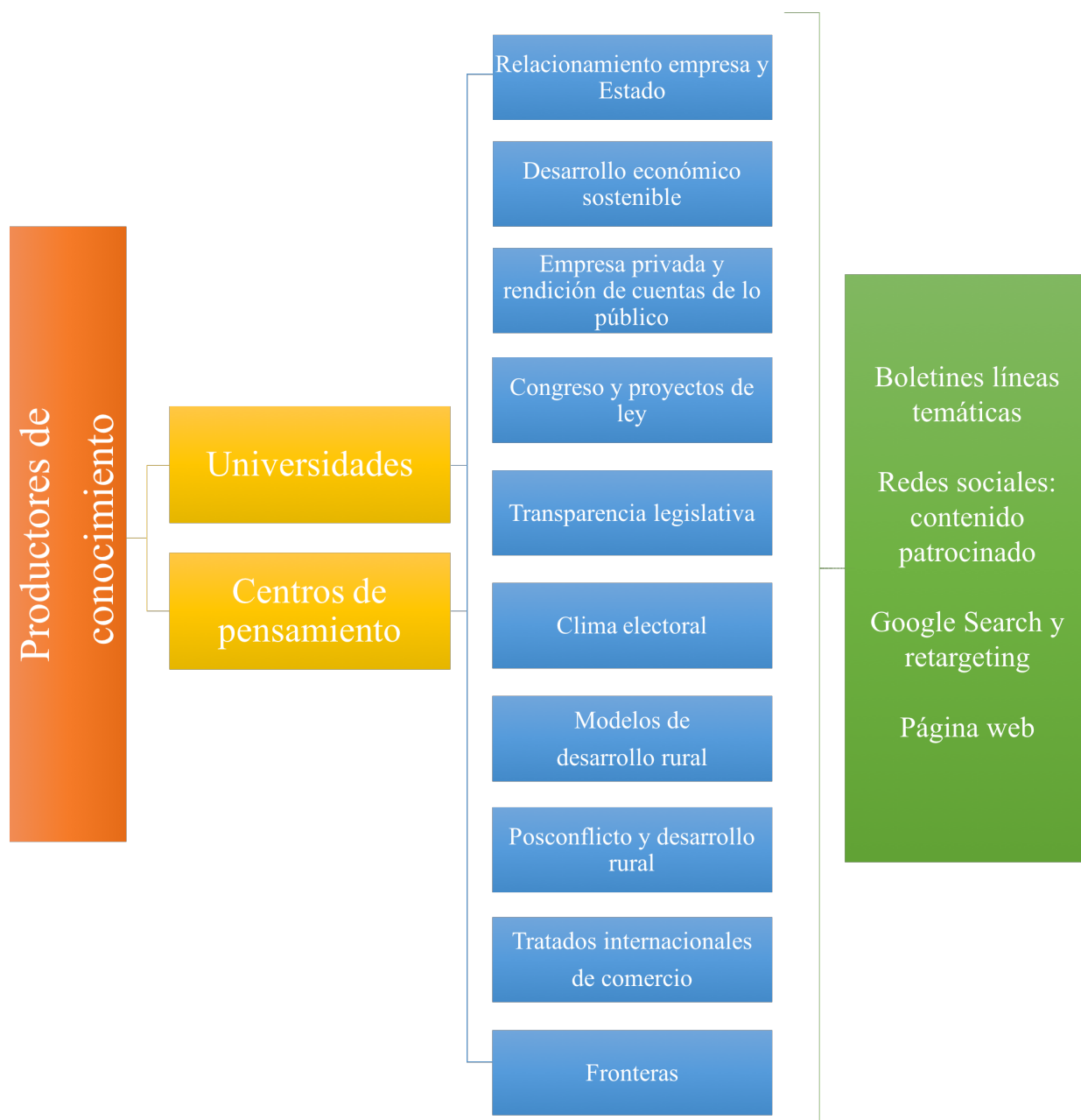


Figura 29. Plan de acción: ámbito de productores de conocimiento— objetivo posicionamiento de ejes temáticos.

6.3. Plan de acción para el ámbito de medios de comunicación

6.3.1. *Tácticas para el posicionamiento del ICP: comunicación digital.*

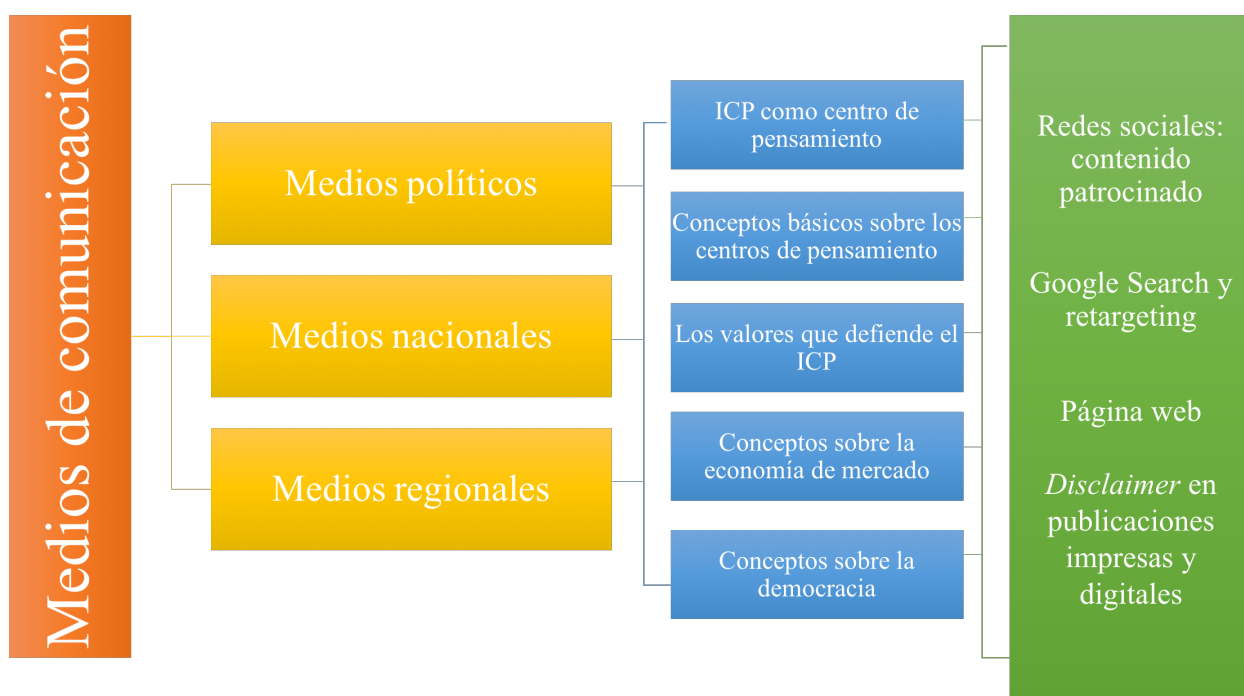


Figura 30. Plan de acción: ámbito de medios de comunicación – objetivo posicionamiento del ICP.

6.3.2. Tácticas para el posicionamiento de los ejes temáticos del ICP: relaciones públicas, gestión de medios y opinión.

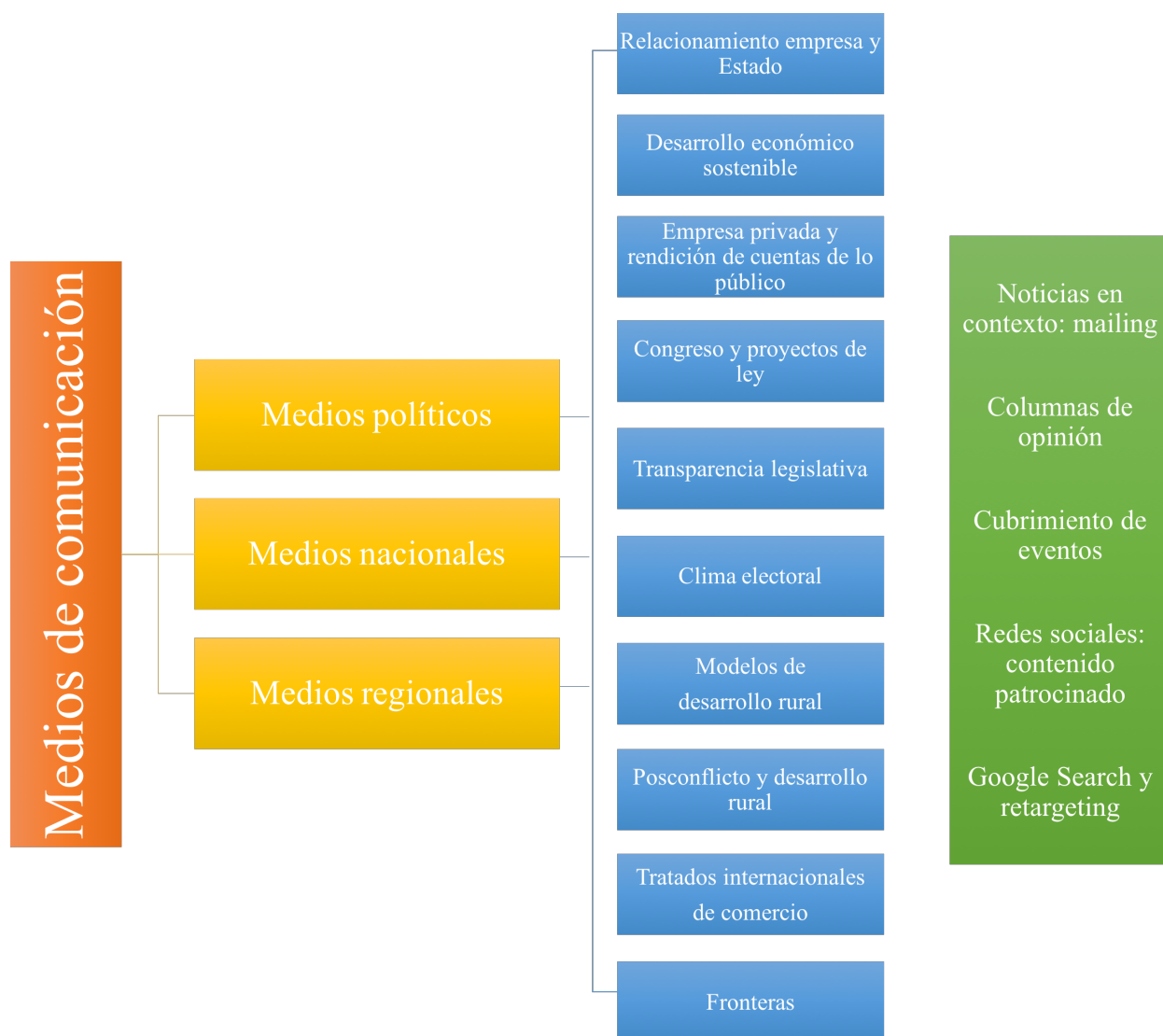


Figura 31. Plan de acción: ámbito de medios de comunicación – objetivo posicionamiento de los ejes temáticos.

6.4. Plan de acción para ámbito económico

6.4.1. Tácticas para el posicionamiento del ICP: comunicación digital.

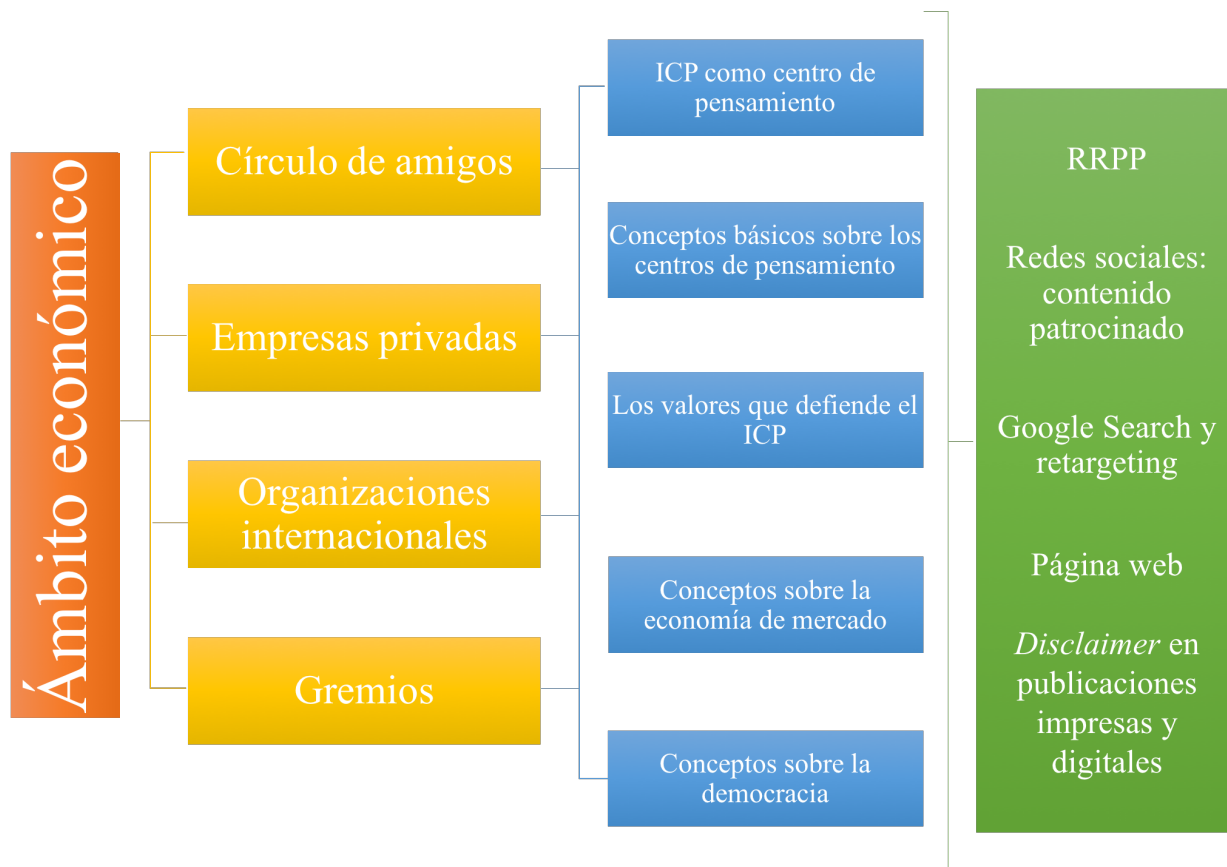


Figura 32. Plan de acción: ámbito económico – objetivo posicionamiento del ICP

6.4.2. Tácticas para posicionamiento de los ejes temáticos del ICP: relaciones públicas, gestión de medios y opinión.

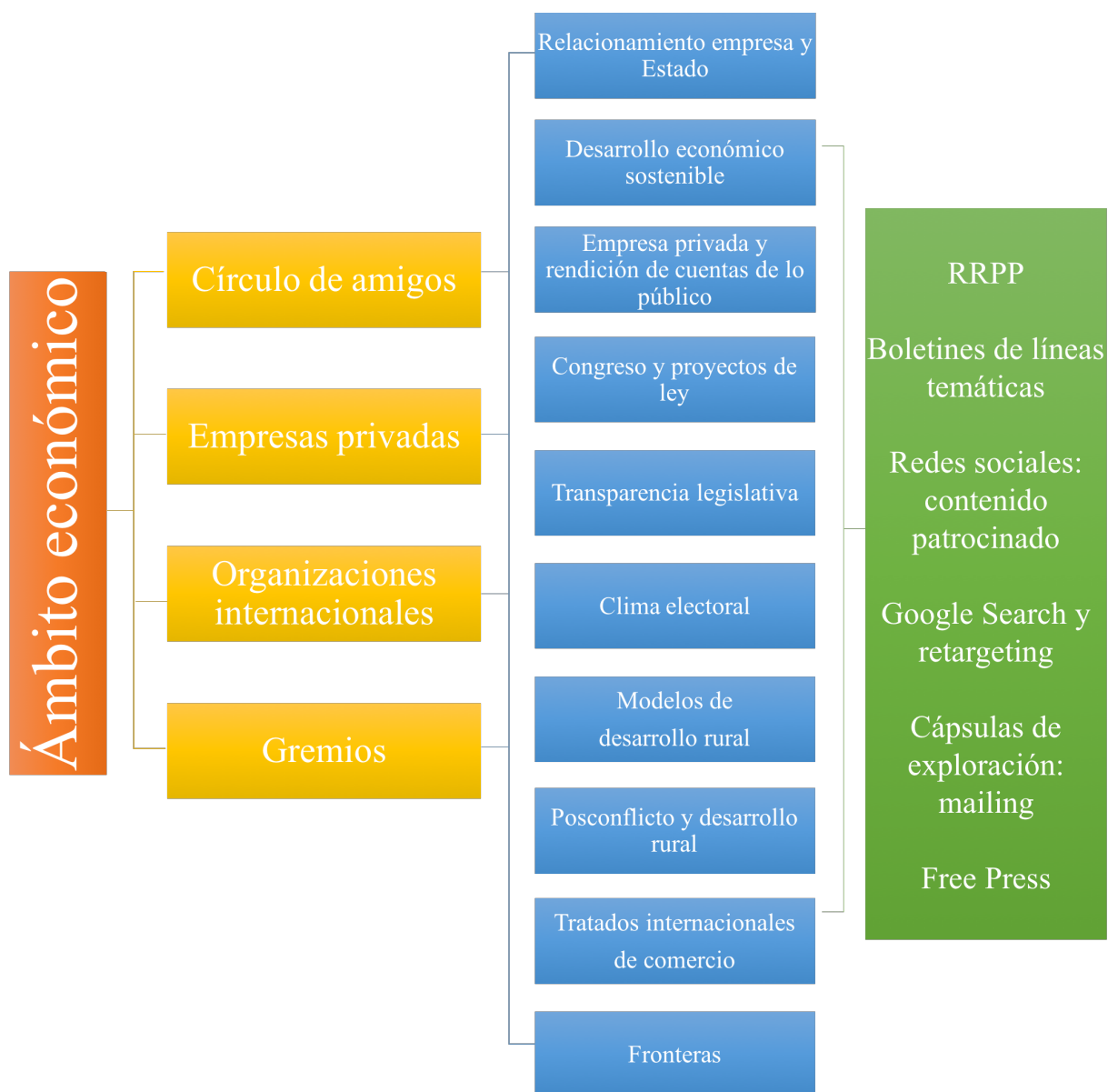


Figura 33. Plan de acción: ámbito económico – objetivo posicionamiento de ejes temáticos

6.5. Descripción de las tácticas de gestión de la comunicación para el ICP

6.5.1. *Mailing*

El *mailing* es uno de los medios más importantes de acuerdo con los resultados obtenidos a través de la encuesta: 56% de los encuestados afirma recibir información del ICP por este medio y 55% lo cataloga como el medio por el cual les interesaría seguir recibiendo la información. Es, además, uno de los más económicos y efectivos por lo que es necesario generar dentro del ICP una dinámica de envío adecuada que permita un manejo óptimo de este canal de comunicación. Para ello es preciso determinar claramente cuáles serán los contenidos a nivel táctico que se deben realizar para envío. Así mismo, la creación de un cronograma de envíos, acorde con la periodicidad que se determine para el envío.

Respecto a esto, cabe la pena resaltar que este medio es sensible no solo desde su punto de vista legal: *Habbeas Data*, sino también por la frecuencia de envíos que se determine. Por esta razón, es importante crear un cronograma evaluando primero el comportamiento de los usuarios frente a los días, horas y contenido de mayor apertura para poder ajustar el cronograma y contenido de los envíos. Así, se evita la saturación de las bases de datos y la posible incursión en problemas legales. En este aspecto también es importante considerar la segmentación de acuerdo a los intereses de los públicos. Para esto ya existe una base en el mapeo que se efectuó en el presente trabajo, por lo que es necesario segmentar claramente las bases dentro de las listas que se configuren en la plataforma de envío que se elija. De esta manera, se puede planear qué comunicación se va a enviar a cada persona de acuerdo a sus intereses para lograr una mejor conexión y relevancia para cada uno de los ámbitos (figuras 25 a 32).

En lo relacionado con los formatos, se sugiere una creación de formatos plantillas. Esto facilitará no solo el uso y agilidad a la hora de crear cada uno de los contenidos, sino que propenderá por un imagen y estilo único y estandarizado.

En cuanto a la determinación de los contenidos, este plan establece algunas tácticas específicas para enviar por correo electrónico:

6.5.1.1. Boletines Líneas Temáticas

- ¿Qué son?: Los boletines son unas piezas que recopilan la producción escrita (En breve, En Contexto y En Perspectiva) al igual que las memorias y demás información de las actividades que realice el ICP. La idea de estos boletines es que se envíe la producción escrita de manera categorizada de acuerdo a los ejes temáticos que maneja actualmente el Instituto, generando así 4 boletines: Boletín Empresa y Sociedad, Boletín Instituciones y Democracia, Boletín Desarrollo Rural y Boletín Análisis Internacional y Prospectiva.
- Ventajas: Con esta táctica se busca generar por un lado la difusión de los productos del ICP y a su vez, contribuir en el posicionamiento de las líneas temática, forjando la recordación pretendida a través del título de los boletines.

Parte de las bondades de este boletín, radican en que no se envía aleatoriamente cada uno de los productos, sino que se envía el conjunto de ellos coherentemente organizados, optimizando así la efectividad del canal y generando una dinámica de preparación y entrega del material costo-eficiente.

- Aspectos importantes a tener en cuenta: Este ítem está sujeto a la periodicidad de la producción escrita, que hasta el momento no se ha regularizado. Es preciso que esta situación se

empiece a normalizar para tener un proceso claro a nivel interno. Sin embargo, siguiendo la periodicidad anhelada por el Instituto, debería enviarse un boletín de cada línea temática por semana, es decir, que cada uno se enviara mensualmente.

6.5.1.2. Noticias En Contexto

- ¿Qué son?: Son textos breves que explican y analizan una noticia importante y coyuntural desde la voz experta de los investigadores del Instituto. Al final de la comunicación se incluye un *call to action* invitando al periodista a conocer más sobre la postura del Instituto y sus expertos sobre estos temas a través de un teléfono o cualquier medio de comunicación. Están pensadas para ser enviadas a las bases de datos de los medios de comunicación a modo de “gancho” buscando así promover el ICP como analista de los temas más importantes para el país y a su vez, la difusión de los valores y temas tratados por el Instituto.
- Ventajas: parte de las oportunidades más representativas que tiene el ICP es su capacidad de análisis sobre los temas coyunturales que se encuentran en la *agenda setting* de los medios de comunicación. La idea con esta táctica es reforzar la gestión de *Free Press* de manera orgánica y previa, buscando configurarse como “fuente” para los medios de comunicación. La idea principal es llamar la atención de periodistas y analistas que trabajan en los medios de comunicación, de manera tal que se genere *awarness* y recordación del Instituto, sus valores, temáticas y además se posicionen sus investigadores como expertos.
- Aspectos importantes a tener en cuenta: esta táctica tiene como principal reto que debe ser constante. Los medios de comunicación se mueven en la inmediatez de la noticia y, por tanto, una publicación a destiempo no solo será inefectiva si no que podría generar una percepción

negativa del Instituto. Por las labores del ICP no es posible generar un trabajo continuo, sin embargo y dada la brevedad del formato, estas deberían darse por lo menos una vez a la semana. Sin embargo, es menester que la Dirección Ejecutiva y el encargado de la ejecución del plan determinen una dinámica de trabajo para este producto.

6.5.1.3. Cápsulas de exploración

- ¿Qué son?: las cápsulas de exploración son un pequeño formato de envíos, en forma de alerta, que pretende informar a los empresarios, gremios y demás públicos del ámbito económico hechos políticos, económicos o sociales relevantes para el entorno de los negocios. Estos finalizan con un *call to action* invitando a los empresarios a involucrarse más en cualquiera de los temas mencionados a través del Instituto. Parte de la idea de incluir a estos *stakeholders* en la determinación de temáticas de las cuales el ICP quiere analizar, investigar o profundizar, buscando así promover su participación como posibles financiadores, exponentes o el papel que quieran asumir
- Ventajas: uno de los principales retos del ICP es lograr que las empresas y el sector privado participen en la determinación de políticas públicas. Con esta táctica se busca, por un lado, visibilizar la afectación de ciertos temas de política pública en el entorno de los empresarios y, por otro lado, invitarlos a tomar parte activa en estos asuntos de su interés a través del Instituto y la labor que realizan. Con esto finalmente se fomentará el conocimiento de las líneas temáticas que trabaja el ICP y, además, la posibilidad de aumentar el apoyo privado o financiación a la organización.

- Aspectos importantes a tener en cuenta: esta tarea depende significativamente de las reuniones entre la Dirección Ejecutiva y su equipo investigativo que actualmente se realizan con una periodicidad, no fija, de cada semana. Sería adecuado que dentro de estas reuniones se incluya, en adelante, al encargado de comunicaciones de manera tal que este pueda determinar qué temas considera más llamativos y relevantes de acuerdo con los públicos y enviar al menos 2 veces por mes.

6.5.1.4. *Disclaimers* o avisos del ICP en los formatos de *mailing*

Los formatos de envío planteados pueden también contribuir a los objetivos específicos de posicionamiento del ICP como centro de pensamiento y los valores que defiende, mediante la colocación en diseño de un pie de página con textos cortos que sinteticen premisas básicas del Instituto. Esta información puede variar entre los contenidos enviados, es decir, en el primer envío se puede hablar, por ejemplo, de los centros de pensamiento y su origen y en el siguiente de la definición del Instituto, variando así de textos determinados para este fin.

6.5.2. *RRPP*

Recordemos que, según Jordi Xifra (2009) las relaciones públicas en los centros de pensamiento se dan en torno a tres aspectos: la financiación, la colaboración y la acción política. Este plan de acción propone las relaciones públicas intencionadas hacia los tres aspectos, dependiendo del público en que se den: con el ámbito económico en búsqueda de financiación, en el ámbito de productores de conocimiento para promover la colaboración y en el ámbito político para que se dé la acción política.

Si bien el ICP ya ha venido trabajando en este aspecto, vale la pena determinar un trabajo organizado y sistemático para que esta acción pueda generar mayores réditos, basándose en el área de comunicaciones como apoyo.

6.5.2.1. RRPP para la financiación

Esta tarea recae en cabeza de la Dirección Ejecutiva, con la colaboración del encargado de comunicaciones, por cuanto es su papel como líder gestionar un relacionamiento continuo con las empresas y demás miembros de este ámbito económico: tanto de las que ya conocen el ICP, como de otras nuevas que podrían eventualmente involucrarse con la labor de la organización. Para ello, debería acordarse una agenda de reuniones y fomentarse la invitación a que estos *stakeholders* participen en las actividades que se realizan en el Instituto. Así mismo, podría utilizarse los miembros más activos del círculo de amigos y demás empresas patrocinadoras, para que sirvan como puente en la búsqueda de oportunidades para que la Directora Ejecutiva como portavoz acuda y pueda hacer labores de *networking* y relacionamiento en eventos sociales o de orden económico en los que participen empresarios, miembros de las asociaciones gremiales y de las agencias de cooperación, como, por ejemplo, Asambleas Generales, Congresos gremiales, Foros económicos, entre otros eventos externos de importancia en este ámbito.

6.5.2.2. RRPP para la colaboración

Para la realización de esta labor se puede comisionar a la Subdirección del Instituto como portavoz para que gestione relaciones con los centros de pensamiento y universidades. Esto tiene sentido en la medida que este cargo tiene como principal tarea la supervisión y liderazgo de todos los proyectos y actividades de investigación y análisis que se realizan en la organización.

Esto le da mayor nivel de conocimiento y dominio sobre los temas que son susceptibles de trabajo colaborativo entre centros de pensamiento y academia, para así mapear y determinar en cuáles es pertinente la búsqueda de aliados. Teniendo claro esto, la subdirección podrá incluir en su trabajo reuniones con personas claves de este ámbito, en las que socialice los proyectos y genere un relacionamiento que abra las posibilidades de trabajo colaborativo. De igual forma, podrá participar en espacios académicos organizados por terceros en donde se encuentren las personas mapeadas en los públicos objetivos, de manera tal que pueda empezar una gestión como voceadora y genere oportunidades de trabajo con ellos en los temas donde se considere pertinente.

6.5.2.3. RRPP para la acción política

Esta táctica es posiblemente la de más difícil implementación en el Instituto pues, hasta ahora, no se ha dado de manera regular y profunda ni tampoco existe en la actualidad una persona encargada (ni parcialmente) de esta labor. Sin embargo, es preciso realizar este tipo de acción para lograr un cumplimiento de las aspiraciones de influencia del ICP ya que, en la medida en que se pueda acceder a los tomadores de decisión del ámbito público, se tendrá mayor oportunidad de visibilizar y concretar los proyectos que se realizan en la organización.

Frente a esto, la Dirección Ejecutiva debe considerar la utilización de un experto que se encargue de estos temas, bien sea subcontratada a través de una agencia de relaciones públicas o interna vinculando una persona con las capacidades de asumir este trabajo. Esta es la forma en que otros centros de pensamiento, como lo veíamos en el *benchmark*, realizan esta labor: instituciones como Libertad y Desarrollo de Chile cuentan con *Public Affairs Managers* que

trabajan gestionando la relaciones con el legislativo (Ver Anexo F). Esta tarea requiere de una dedicación alta, por lo cual no es viable que sea realizado por otro cargo en el ICP. De hecho, al tratarse de un ámbito tan amplio, es posible que una sola persona no logre abarcar todos los públicos. En ese caso sería deseable contemplar la opción de manager por público, el cual se especialice en cada sector. Esta decisión es una sugerencia para que esta acción tenga un impacto positivo y depende enteramente de la situación financiera y decisión que tome sobre ello la Dirección Ejecutiva.

La labor de esta persona(s) es una de las más importantes y consiste en relacionarse con los representantes claves dentro de cada dependencia: legislativo, ejecutivo, corporaciones y otros niveles señalados, para que conozcan la labor del ICP, los proyectos manejados y asistan a los eventos de manera que se pueda influir en las decisiones que se toman en cada nivel. De igual forma, para que exista un reconocimiento de la labor del Instituto.

Para ello se debe generar inicialmente, una reunión entre la Dirección Ejecutiva, los equipos de trabajo, el encargado de comunicaciones y el Public Affair Manager para que se determinen los proyectos que se quieren socializar y las personas con quien se debe hacerlo en cada caso. Con esta claridad, se debe agendar reuniones con estas personas donde el Public Affair Manager comparta la información y socialice las iniciativas trabajadas, invitándolos a participar en los eventos del Instituto.

Por otro lado, es deseable que esta persona participe en eventos públicos que cuenten con la participación de estos actores políticos en donde pueda presentarse y abonar terreno en el relacionamiento para facilitar posteriormente el agendamiento de las reuniones.

6.5.2.4. Estrategia de relacionamiento con medios de comunicación – Free Press

La estrategia con medios de comunicación es fundamental en la labor de cualquier centro de pensamiento. Es uno de los puntos más estudiados dentro de la literatura que existe sobre comunicación en los centros de pensamiento y uno de los criterios evaluados por el medidor del *Global Go to Think Tank Index* de la Universidad de Pennsylvania, pues representa directamente la capacidad de los *Think Tanks* de mediar e influir en sus temas y labores dentro de la *Agenda Setting* del país. (Think Tanks & Civil Societies Program, 2017)

Esta premisa no es diferente en el caso del Instituto de Ciencia Política. Sin embargo, hasta ahora la estrategia con medios hecha en el ICP no se ha profundizado a pesar de que cuenta con varios valores que son de interés para los medios de comunicación: convocan actores importantes dentro de la vida política del país, generan discusiones y puntos válidos e interesantes sobre temas de coyuntura, tiene la capacidad de dar herramientas que se deben considerar dentro de la tarea de los periodistas especializados. Por esta razón, vale la pena poner a consideración generar una estrategia de relacionamiento con medios de comunicación, que permita visibilizar la labor del Instituto.

En primer lugar, esta táctica debe generar, con la ayuda de un tercero si es necesaria, una identificación y preparación de voceros dentro de la estructura y personal del ICP. Así se puede mapear entre los investigadores quiénes pueden ser los encargados de hablar de determinados temas, de acuerdo con su experticia, para tener un mapa de ruta claro de cuáles son las personas claves dentro de la organización para la comunicación con medios. Esto con el fin de tener

personal listo y capacitado para la intervención en prensa que se derive de estrategias como la de “Noticias en contexto”.

A parte de la estrategia de mailing mencionada, también debe fomentarse la participación de los medios de comunicación en ciertos eventos o actividades que se hagan del Instituto. Para ello, se debe organizar un pequeño segmento de preguntas, a modo de rueda de prensa, dentro de la agenda de las actividades del ICP, de modo tal que para los periodistas sea interesante cubrir los eventos, lo que generaría mayor difusión de las actividades a través de los medios de comunicación. De igual forma, el Coordinador de Comunicaciones deberá relacionarse con los periodistas que asistan a los eventos, presentándoles de manera informal el Instituto, tomando base de datos y brindándoles toda la información necesaria sobre el evento (papelería de cada actividad, asistentes, agenda, memorias del evento, fotografías y demás elementos) con la finalidad que los periodistas empiecen a tener en cuenta el Instituto como referente en los temas tratados.

6.5.3. *Página web, SEO y SEM*

Estas tácticas hacen referencia al plano digital y el espacio que el ICP quiere empezar a ocupar en este escenario. La página web se encuentra renovada y en ella se imprimió el nuevo carácter que adquirió el Instituto. Por ello, es importante convertir este punto digital, en el centro de operaciones de las comunicaciones, es decir, mantenerla como punto básico en donde se publicarán todas las actividades, labores, producción escrita y demás actividades que realice el Instituto para convertirla en una zona de convergencia de la estrategia, tanto offline como online.

Hoy día es imposible concebir una estrategia de comunicaciones segregada de las herramientas digitales. Por esta razón, la finalidad de estas tácticas es el apoyo al posicionamiento pretendido por este plan, desde una reputación y relevancia online en los públicos objetivos. Recordemos que dentro de los resultados de la encuesta un 6% de los públicos afirma haber recibido o consultado información del Instituto a través de la página web y un 15% pone este medio como preferencia para acceder a la información. Esto, sin contar que estrategias como la de *mailing*, requieren de una página web optimizada, como punto de convergencia para el contenido. Para lograr estos propósitos, es necesario considerar algunas tácticas de posicionamiento básico para que la web presente un mejor comportamiento y se logren los objetivos de difusión y posicionamiento que se buscan.

6.5.3.1. SEO

Es necesario realizar una adecuada configuración del código de la página (*backend*) así como seguir algunas recomendaciones en cuanto a configuración de contenido, que le permitan a la nueva web tener una correcta indexación orgánica en buscadores.

SEO *Search Engine Optimization* hace referencia al proceso de mejora que se realiza en las páginas web para optimar el posicionamiento en los motores de búsqueda. Este proceso es fundamental en el contexto actual dada la innegable y creciente relevancia de internet en las comunicaciones y en la forma en que las personas acceden a la información: se estima que se realizan por lo menos 3500 millones de búsqueda por día en Google, el buscador más importante en internet.

Lo que se logra a través de una correcta implementación de SEO es permitir que la página web sea más visible, relevante y útil para los usuarios que demandan información relativa a los contenidos del ICP

Esta tarea se inició desde la creación de la página en el 2016 y hace parte de las actividades que se pueden continuar de la mano con la agencia Dynamik Collective, que creó y administra actualmente el sitio web, de manera tal que se mantenga un funcionamiento regular de los aspectos claves para el SEO: metatags, peso de imágenes, uso preferente de palabras claves dentro de los contenidos, la etiquetación de las imágenes, así como una revisión y actualización constante de códigos de programación y los mapas del sitio para evitar enlaces rotos, duplicados o sin texto.

A pesar de ser un tema en su mayoría de carácter técnico, es responsabilidad de la persona a cargo de comunicaciones y de la implementación de este plan propender por el mantenimiento de la página, así como la verificación mediante herramientas *Woorank*, *PageSpeed Insights* de *Google Developers*, *Metricspot*, entre otras, del estado del SEO.

6.5.3.2. SEM

SEM *Search Engine Marketing* es la forma de comercialización de los buscadores para publicitar sitios web y marcas con distintos propósitos: desde el tráfico y reconocimiento hasta la venta. De esta forma se generan los avisos pagos en la primera página de resultados de los buscadores. *Google Adwords* es la herramienta más famosa e importante para compra de publicidad en las plataformas de esta compañía. Esta herramienta ofrece distintas posibilidades de anuncios a través de palabras claves para los resultados en búsquedas (*Google Search*) hasta

la compra de anuncios con imágenes en la Red *Display* de Google o a través de videos en *YouTube*. En el caso de la red de búsqueda o *Google Search*, esta es una oportunidad complementaria y que apoya los procesos de SEO para empezar a posicionar los sitios web dentro de las búsquedas de los usuarios.

Dicho esto, para el caso particular de las acciones digitales para posicionar el sitio web del Instituto y así contribuir en el desarrollo de este plan, se hace necesario destinar parte de los recursos económicos y esfuerzos en la implementación de una campaña en *Google Search*. Para ello, el encargado de comunicaciones o personal asignado puede apoyarse en la agencia *Dynamik Colletive* para la creación de una serie de anuncios, con el propósito específico de promover en la búsqueda la producción escrita del ICP como contenido de interés, de acuerdo con la coyuntura noticiosa del momento, es decir, no será una campaña continuada, sino que se hará de acuerdo a la convergencia entre un tema tratado por el ICP y una tendencia en internet que arroje herramientas como *Google Trends*.

Por ejemplo, la firma de paz fue uno de los temas más buscados en Colombia entre el 25 de septiembre y el 1 de octubre de 2016, según *Google Trends*. A su vez el ICP tenía una serie de análisis e investigaciones sobre el tema. El ICP hubiera podido comprar estas palabras en una campaña durante este periodo e incrementar su visibilidad aprovechando la “viralidad” del tema e impulsándola con una corta inyección de dinero.

Es en este tipo de situaciones es que se podría aprovechar la compra de anuncios por palabras para dar mayor difusión a los contenidos y los temas que se tratan en el Instituto.

Esta acción puede apoyar la estrategia SEO implementada y aumentar significativamente las analíticas de tráfico y uso de la página web, logrando así llegar a un mejor posicionamiento digital.

También se puede hacer campañas de red de búsqueda continuas, haciendo alusión a conceptos generales relativos al Instituto. Según el planificador de palabras de Adwords, términos como democracia, políticas públicas, libre mercado, entre otras tienen un promedio de búsquedas mensuales bajas, pero a su vez un precio de CPC (costo por clic) que es la forma de pago, bastante bajo. Esto podría significar un costo de campaña no muy alto que, sin embargo, puede tener cierta repercusión positiva en las analíticas de la página.

Nota: si bien estas acciones propuestas no se han utilizado específicamente en ninguna otra organización de este tipo en el país, es importante empezar a medir la posible efectividad que podrían generar frente a los objetivos mediante pequeñas pruebas, para así determinar ajustes de acuerdo a los resultados.

6.5.4. *Redes sociales*

Este punto es crítico. Anteriormente el Instituto manejaba redes sociales tanto para el ICP como marca, como para cada una de las áreas que existía. Esto daba un total de 17 redes sociales entre las 4 áreas que manejaban redes sociales y el Instituto. Estas eran: Facebook, Twitter, LinkedIn, YouTube y Flickr para el caso del ICP y de la Revista Perspectiva. Por su parte el Observatorio Legislativo y el Observatorio de Política & Estrategia en América Latina, tenían cada uno Facebook, Twitter y YouTube.

Este escenario desapareció recientemente, pues desde la Dirección Ejecutiva y con la ayuda de la agencia Dynamik Collective, se cerraron todas las redes correspondientes a las extintas áreas. Ahora, únicamente se cuentan con 3 redes del Instituto.

- Facebook: 9.176 me gusta
- Twitter: 6.808 seguidores
- YouTube: 121 suscriptores

Este paso es completamente coherente con la unificación y la nueva estructura que se ha venido construyendo. Sin embargo, todavía hay un camino importante frente al cómo se va a usar este canal de manera que contribuya a los objetivos del plan y del ICP.

Es necesario entonces que el ICP genere continuidad y constancia en sus publicaciones. Para ello es preciso que se realicen una parrilla *tipo* para cada mes, la cual contemple diferentes contenidos, hashtags, fechas y horas de publicación para empezar a medir cuáles son las que mejor se comportan y generan mayor interacción.

Esta prueba puede hacerse durante un mes generando diferentes semanas *tipo*. El periodo semanal es una decisión que puede ser modificada de acuerdo al nivel de trabajo que se genere en el Instituto. Sin embargo, es necesario que la creación de contenido no sea tan distante, dada la naturaleza cambiante de los temas tratados y las características de inmediatez propias de las redes sociales, para así evitar contenido desactualizado o irrelevante para los públicos objetivos.

6.5.4.1. Redes sociales para el Instituto

La escogencia de las redes del Instituto es acertada. Facebook y Twitter son redes sociales más importantes en el país y, además, en la coyuntura actual, permiten generar espacios de

discusión e interacción sobre toda clase de temas, incluso temas de política pública y asuntos sociales. Ambas redes son usadas comúnmente para informarse, en especial en el caso de Twitter por lo que esta red es muy buena para socializar y difundir las ideas y publicaciones del Instituto.

El caso de YouTube es también acertado y útil, pues permite compartir videos como las columnas de opinión.

Sin embargo, vale la pena considerar el caso de LinkedIn, pues esta red cobra cada vez más importancia en el país y además es la plataforma perfecta para consolidar y socializar desde un punto de vista de “experticia” como un valor que se debe difundir en el ICP. Asimismo, LinkedIn, representa una buena oportunidad para el Instituto, puesto que, al ser una red profesional, está en concordancia con el mapeo de públicos objetivos realizado. Aunque no se incluye formalmente en este plan por su alto costo, cabe hacer la recomendación del uso de la herramienta LinkedIn Sales Navigator. Aunque este desarrollo está pensado directamente para la realización de la perfilación dentro de la base de usuarios de LinkedIn para la venta, puede considerarse su uso en el caso específico del ICP como medio de apoyo a la estrategia de RRPP, mediante la perfilación de empresarios, académicos y empleados del sector público que pueden ser contactados a través de este medio para iniciar un relacionamiento con ellos.

6.5.4.2. Recomendaciones generales para la gestión en redes sociales

- Hacer una labor de escucha, monitoreando los principales temas de conversación de la comunidad, en especial de las personas que hacen parte del mapeo de públicos del Instituto, para entender cuáles son los temas en los que el ICP puede intervenir, de acuerdo a los temas que están trabajando. Así, es más fácil compartir y difundir publicaciones con la posibilidad de tener

un mejor impacto. Es necesario monitorear tendencias y hashtags, para evaluar la posibilidad de unirse de manera coherente y así lograr mayor interacción con los diferentes públicos.

- Crear hashtags propios de acuerdo con los productos y publicaciones que se pueden hacer. Es importante tratar de crear recordación de la producción escrita y de las actividades que se realizan, por lo que una buena opción es publicar siempre con una mención al nombre de los productos. #EnBreve #EnPerspectiva #TertuliaICP #EmpresaYsociedad #DesarrolloRural #AnálisisInternacional #DemocraciaEInstituciones, entre otros. Esta forma de publicar, permitirá que las personas recuerden y asocien los nuevos productos y líneas temáticas y que los públicos empiecen a compartir con estos identificativos, mejorando la resonancia de los productos.
- Iniciar una campaña de patrocinio a contenidos en plataformas como Facebook, donde no es necesaria una inversión tan significativa para la obtención de resultados. Para el caso del Instituto estos funcionan en 2 casos: publicaciones de análisis que requieran una mayor difusión y, por otro lado, para la convocatoria para eventos. Es necesario realizar una debida segmentación que permitirá que se apunten los esfuerzos a los públicos objetivos, utilizando herramientas como la carga a Facebook de las bases de datos del ICP para impactar constantemente por estos medios a los públicos identificados.
- Estimar, de acuerdo con los resultados de la parrilla de prueba y según los resultados orgánicos, cuáles publicaciones pueden ser patrocinadas para así optimizar la inversión en los canales sociales.
- Evitar la acción de retweet. Si bien es importante sumarse a las publicaciones de partners y otros miembros, el uso excesivo de esta acción no es muy recomendable para mejorar las

estadísticas y resultados y además puede generar la sensación de poca producción propia de conocimiento del Instituto.

- Tratar de acompañar las publicaciones siempre con links acortados que generen acciones de interacción entre las redes y la página de Instituto para aumentar el tráfico y uso de la página.

Tratar de evitar compartir contenidos que no sean propios del Instituto, exceptuando casos que se consideren de alta relevancia o creando una estrategia de “recomendados” entre instituciones y personas que a su vez compartan de manera consensuada, los contenidos de ambos.

6.5.5. *Otros formatos*

6.5.5.1. Columnas de opinión

Las columnas de opinión son contenidos digitales en video, en las cuales un experto externo o interno, expone una opinión y análisis corto frente a un tema que sea tratados por el Instituto, además, tengan relevancia en la coyuntura política del país.

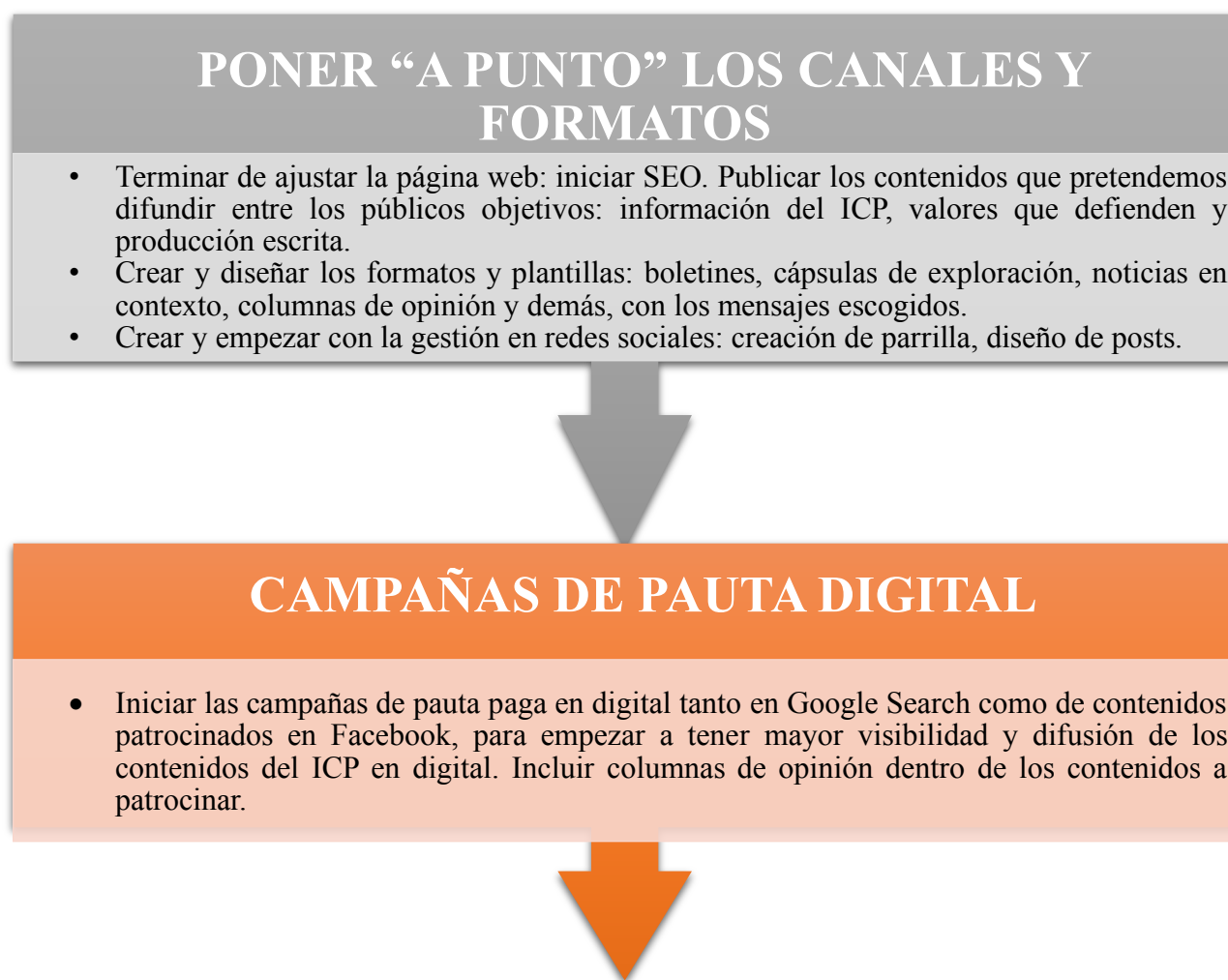
Son una forma sencilla, rápida y dinámica de explicar temas complejos con claridad. Es una técnica usada actualmente y una de las recomendaciones que hacen, por ejemplo, dentro de la red colaborativa de Wonk Comms.

Está táctica se configura como una forma de incursionar satisfactoriamente dentro de lo digital y aprovechar los recursos (expertos y actividades realizadas). Además, permitirán al Instituto generar un contenido constante y periódico que puede compartir de manera regular en su nueva página web y redes sociales, manteniendo constancia y vigencia dentro de los públicos.

Sobre esta táctica es importante considerar algunos aspectos importantes:

- Los videos deben ser cortos para mantener el interés de los públicos. Para ello es preciso dirigir al entrevistado y preguntar de forma concisa, previendo una respuesta de la misma naturaleza.
- La edición puede estar enmarcada en una plantilla predeterminada que facilite y agilice los tiempos de entrega de este material.
- El ICP cuenta con los recursos necesarios para implementar una acción como esta, y se puede meter dentro de un cronograma para que de forma planeada se ejecute en el tiempo que consideren.

6.6. Fases de implementación del plan de acción



GESTIÓN DE FREE PRESS Y MAILING PARA M.C

- Empezar con las tácticas intencionadas para los medios de comunicación de manera tal que se empiece a generar ruido mediático de las actividades y análisis del Instituto. Esto facilitará el relacionamiento con los otros públicos objetivos pues, idealmente, ya habrán sido impactados por las acciones en redes y medios.



ENVÍOS DE BOLETINES Y CÁPSULAS DE EXPLORACIÓN

- Iniciar el cronograma de envíos de los boletines por línea temática y las cápsulas de exploración para empezar a impactar directamente los ámbitos político y económico. Nota: este cronograma debe incluir los envíos iniciados previamente (Noticias en contexto) para tener un consolidado de todos los envíos que se hacen de manera mensual.



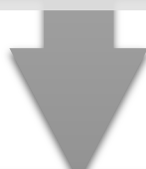
INICIO DE GESTIÓN DE RRPP - FASE 1: RRPP PARA LA COLABORACIÓN

- Con una cierta visibilidad generada en redes sociales y en medios de comunicación, es el momento idóneo para iniciar la estrategia de RRPP con el ámbito de productores de conocimiento (RRPP para la colaboración) para empezar a generar proyectos conjuntos y apoyo en la gestión de relacionamiento con los ámbitos político y económico.



GESTIÓN RRPP - FASE 2: RRPP PARA LA ACCIÓN POLÍTICA

- Ya teniendo un ambiente favorable en cuanto a visibilidad, reputación y contando con proyectos sólidos derivados del trabajo colaborativo entre centros de pensamiento y academia, se debe dar inicio a la gestión de RRPP con el ámbito político para lograr posicionar los temas y actividades y buscar el impacto en políticas públicas.



GESTIÓN RRPP - FASE 3: RRPP PARA LA FINANCIACIÓN

- Contando con un antecedente favorable del nivel de posicionamiento derivado de las acciones previas, se debe iniciar las acciones de RRPP con el ámbito económico (RRPP para la financiación) pues de esta manera se tendrá mayor número de elementos (difusión, visibilidad e impacto) para la gestión de fundraising.



EVALUACIÓN DEL PEC

- Evaluar la gestión mediante los indicadores, para determinar la eficacia y eficiencia de los elementos planteados en el PEC. Ajustar y optimizar según resultados.

Figura 34. Fases de implementación del plan de acción

6.7. Cronograma

	AÑO																																															
	M1				M2				M3				M4				M5				M6				M7				M8				M9				M10				M11				M12			
ACCIONES	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Ajustes digitales																																																
SEO																																																
Creación de formatos																																																
Redes Sociales																																																
Pauta Digital																																																
Mailing medios de comunicación																																																
Free Press																																																
Mailing: boletines y cápsulas																																																
RRPP para la colaboración																																																
RRPP para la acción política																																																
RRPP para la financiación																																																
Evaluación PEC																																																

Tabla 8. Cronograma PEC

Ver Anexo J - Cronograma

6.8. Presupuesto

PLAN DE ACCIÓN ICP - PRESUPUESTO POR AÑO						
CATEGORÍA	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL	IVA	VALOR TOTAL CON IVA
WEB y SEO	Diagnóstico y revisión web X hora	12	\$ 150.000	\$ 1.800.000	\$ 0	\$ 1.800.000
	Programación web X hora	50	\$ 150.000	\$ 7.500.000	\$ 0	\$ 7.500.000
Audiovisuales	Creación formatos X hora	20	\$ 120.000	\$ 2.400.000	\$ 0	\$ 2.400.000
	Diseño X horas	50	\$ 60.000	\$ 3.000.000	\$ 0	\$ 3.000.000
	Grabación video X hora	10	\$ 100.000	\$ 1.000.000	\$ 0	\$ 1.000.000
	Edición de video X hora	35	\$ 150.000	\$ 5.250.000	\$ 0	\$ 5.250.000
Pauta	Google Search X mes	12	\$ 500.000	\$ 6.000.000	\$ 1.140.000	\$ 7.140.000
	Facebook Ads X mes	12	\$ 500.000	\$ 6.000.000	\$ 1.140.000	\$ 7.140.000
	Comisión por pauta digital (agencia) 2% X mes	12	\$ 20.000	\$ 240.000	\$ 0	\$ 240.000
Personal*	Líder de Comunicaciones X año	1	\$ 63.778.400	\$ 63.778.400	\$ 0	\$ 63.778.400
	Public Affair Expert X año	1	\$ 63.778.400	\$ 63.778.400	\$ 0	\$ 63.778.400
	Community Manager X año	1	\$ 27.333.600	\$ 27.333.600	\$ 0	\$ 27.333.600
	Apoyo logístico X año	1	\$ 15.758.403	\$ 15.758.403	\$ 0	\$ 15.758.403
Otros	Plataforma de envíos mailing X mes	12	\$ 200.000	\$ 2.400.000	\$ 456.000	\$ 2.856.000
	Gestión de bases de datos	3	\$ 150.000	\$ 450.000	\$ 85.500	\$ 535.500
	Entrevistas a profundidad	16	\$ 30.000	\$ 480.000	\$ 0	\$ 480.000
	Impresiones	1	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 285.000	\$ 1.785.000
	Transporte	1	\$ 1.500.000	\$ 1.500.000	\$ 285.000	\$ 1.785.000
	Imprevistos	1	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 380.000	\$ 2.380.000
				TOTAL		\$ 215.940.303

Tabla 9. Presupuesto PEC

PERSONAL*	Líder de Comunicaciones	Public Affair Expert	Community Manager	Apoyo logístico
SALARIO	\$ 3.500.000	\$ 3.500.000	\$ 1.500.000	\$ 781.242
VACACIONES	\$ 1.750.000	\$ 1.750.000	\$ 750.000	\$ 390.621
CESANTÍAS	\$ 3.500.000	\$ 3.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.000.000
PRIMA	\$ 3.500.000	\$ 3.500.000	\$ 1.500.000	\$ 1.000.000
AUX. TRANSPORTE	0	0	0	\$ 1.058.532
PRESTACIONES	\$ 12.608.400	\$ 12.608.400	\$ 5.403.600	\$ 2.814.346
INT. CESANTÍAS	\$ 420.000	\$ 420.000	\$ 180.000	\$ 120.000
SALARIO ANUAL	\$ 42.000.000	\$ 42.000.000	\$ 18.000.000	\$ 9.374.904
TOTAL	\$ 67.278.400	\$ 67.278.400	\$ 28.833.600	\$ 16.539.645
*Parafiscales con valores actualizados a 2018				

Tabla 10. Detalle presupuesto de personal para PEC

Ver Anexo K - Presupuesto

CAPÍTULO VII. Indicadores

7.1. Indicadores de gestión

INDICADORES DE GESTIÓN PEC							
TÁCTICA	ACTIVIDAD	META	MEDICIÓN ACTUAL	CRITERIOS DE MEDICIÓN	MEDICIÓN CONTROL	MEDICIÓN FINAL	OBSERVACIONES
DIGITAL	Pauta digital en Google Search	Incrementar la visibilidad de los contenidos publicados en la página web	<i>Determinar las analíticas de la web antes de empezar la pauta</i>	Adwords: Clics - Impresiones Analytics: visitas - número de usuarios - visitas únicas - tiempo de permanencia - % rebote - número de sesiones por usuario - promedio páginas vistas - número de visitas a páginas	<i>Informe mensual de performance</i>	<i>Informe final de performance</i>	<i>Incluir estado de implementación, ajustes y demás datos relevantes sobre este ítem</i>
SEO	Revisión y diagnóstico del estado actual de SEO Programación y ajuste de contenidos	Incrementar el posicionamiento orgánico de la página web en buscadores	<i>Resultado de diagnóstico inicial - puntuación SEO</i>	Aumentar la puntuación SEO dada en el diagnóstico por las herramientas de Google Developers	<i>Informe mensual de puntuación</i>	<i>Informe final de puntuación</i>	<i>Incluir estado de implementación, ajustes y demás datos relevantes sobre este ítem</i>
REDES SOCIALES	Publicación	Incrementar la visibilidad de los contenidos del ICP en redes sociales	<i>Determinar las estadísticas de las redes sociales al inicio del plan</i>	Facebook no pago: Número de me gusta y seguidores de la página - Alcance de publicaciones - número de acciones en la página - Recomendaciones - Interacciones con publicaciones - reproducción de videos Twitter: Número de seguidores - Número de acciones sobre los Tweets (retweets - mentions - Número de cuentas impactadas - impresiones (info disponible en Tweetreach) Youtube: Número de reproducciones - número de interacciones (me gusta - no me gusta - comentarios) Número de suscriptores Analíticas de la página web sobre los canales (tráfico a la web desde Facebook y Twitter)	<i>Informe mensual de performance</i>	<i>Informe final de performance</i>	<i>Incluir estado de implementación, ajustes y demás datos relevantes sobre este ítem</i>
	Pauta digital en Facebook Ads			Facebook pago: Número de me gusta y seguidores de la página - Alcance de publicaciones - número de acciones en la página - Recomendaciones - Interacciones con publicaciones - reproducción de videos	<i>Informe mensual de performance</i>	<i>Informe final de performance</i>	
MAILING	Envíos	Incrementar la difusión entre las bases de datos de los públicos objetivos, de los contenidos publicados del ICP	<i>Estadísticas actuales de envíos</i>	Estadísticas de la plataforma de envíos: Número y promedio de aperturas únicas por usuario - número y promedio de clics en los vínculos - número y porcentaje de desuscriptos - número de reenvíos del mail - Número de aperturas de reenvío Analíticas de la página web sobre los canales (tráfico a la web desde el mailing)	<i>Informe mensual de cada uno de los envíos realizados según cronograma</i>	<i>Informe final de envíos y estadísticas de envíos por promedio anual</i>	<i>Incluir estado de implementación, ajustes y demás datos relevantes sobre este ítem</i>
RRPP PARA LA COLABORACIÓN	Reuniones	Incrementar el impacto del ICP y sus contenidos entre los públicos en el ámbito de productores de conocimiento	<i>N/A</i>	Número de reuniones efectuadas	<i>Informe mensual de asistencia a reuniones y eventos programados</i>	<i>Informe consolidado de asistencia a reuniones y eventos programados</i>	<i>Incluir estado de implementación, ajustes y demás datos relevantes sobre este ítem</i>
	Eventos		<i>N/A</i>	Número de eventos académicos atendidos			
RRPP LA ACCIÓN POLÍTICA	Reuniones	Incrementar el impacto del ICP y sus contenidos entre los públicos en el ámbito político	<i>N/A</i>	Número de reuniones efectuadas	<i>Informe mensual de asistencia a reuniones y eventos programados</i>	<i>Informe consolidado de asistencia a reuniones y eventos programados</i>	<i>Incluir estado de implementación, ajustes y demás datos relevantes sobre este ítem</i>
	Eventos		<i>N/A</i>	Número de eventos políticos atendidos			
RRPP PARA LA FINANCIACIÓN	Reuniones	Incrementar el impacto del ICP y sus contenidos entre los públicos en el ámbito económico	<i>N/A</i>	Número de reuniones efectuadas	<i>Informe mensual de asistencia a reuniones y eventos programados</i>	<i>Informe consolidado de asistencia a reuniones y eventos programados</i>	<i>Incluir estado de implementación, ajustes y demás datos relevantes sobre este ítem</i>
	Eventos		<i>N/A</i>	Número de eventos económicos o sociales atendidos			
FREE PRESS	Noticias en contexto	Incrementar el impacto en medios del ICP y sus contenidos	<i>Número de menciones en medios de comunicación al momento de iniciar el PEC</i>	Número de menciones en medios de comunicación - Reporte propio	<i>Informe mensual de menciones</i>	<i>Informe final de menciones por año</i>	<i>Incluir estado de implementación, ajustes y demás datos relevantes sobre este ítem</i>
	Cubrimiento eventos ICP						

Tabla 11. indicadores de gestión

Ver Anexo L - Indicadores

7.2. Indicadores de impacto

INDICADORES DE IMPACTO PEC						
OBJETIVO	META	MEDICION ACTUAL	HERRRAMIENTAS	MEDICIÓN CONTROL	MEDICIÓN FINAL	OBSERVACIONES
Incrementar en un 10% en 12 meses el reconocimiento del ICP como centro de pensamiento en sus públicos objetivos.	PORCENTAJE FINAL = 38% O MAYOR 10% adicional a la medición actual (Pregunta 6)	28%	6 MESES: encuesta corta sobre estos puntos específicamente = 3 preguntas para determinar cómo ha sido el progreso en la mitad de la implementación. Ajustar de ser necesario. 12 MESES: Repetición de la encuesta inicialmente realizada para planteamiento PEC. - Análisis cualitativo (entrevista a profundidad) con 4 miembros de cada ámbito de los públicos objetivos que indague sobre la percepción actual en lo relativo a estos objetivos.	6 meses = ?%	12 meses = ?%	<i>Anotar: hallazgos - ajustes y demás información relevante sobre lo que ocurre en la implemnetación del PEC</i>
Incrementar en un 5% en 12 meses el reconocimiento de los valores que defiende el ICP, en sus públicos objetivos.	PORCENTAJE FINAL = 9% O MAYOR en respuesta "defensa de la democracia" y PORCENTAJE = 5% O MAYOR en respuesta sobre "la defensa del libre mercado" o concepto similar. (Pregunta 8)	Solo 4% reconoce unos de los objetivos del ICP: defensa de la democracia 0% menciona la defensa del libre mercado o concepto similar		6 meses = ?%	12 meses = ?%	<i>Anotar: hallazgos - ajustes y demás información relevante sobre lo que ocurre en la implemnetación del PEC</i>
Generar claridad en sus públicos objetivos, sobre los temas que aborda el ICP (ejes temáticos) en un periodo de 12 meses.	Respuestas que hagan mención específica a las 4 líneas temáticas del ICP en los resultados de la pregunta abierta correspondiente a los temas que trata el ICP actualmente (Pregunta 11)	0% Ninguna mención a las 4 líneas temáticas actuales		6 meses = ?%	12 meses = ?%	<i>Anotar: hallazgos - ajustes y demás información relevante sobre lo que ocurre en la implemnetación del PEC</i>

Tabla 12. Indicadores de Impacto

Ver Anexo L - Indicadores

Bibliografía

- Abelson, D. E. (2007). ¿Alguien está escuchando? Evaluando la influencia de los Think Tanks en las políticas. En A. C. Garce, & G. C. Uña, *Think Tanks y políticas públicas en Latinoamérica: dinámicas globales y realidades regionales* (Primera Edición ed., págs. 15 - 51). Buenos Aires, Argentina: Prometeo Libros.
- Abelson, D. E. (2006). *A Capitol Idea: Think Tanks and U.S Foreign Policy*. Québec, Canadá: McGill-Queen's University Press.
- Aljure, A. (2015). *El Plan Estratégico de Comunicación* (1era ed.). Bogotá, Cundinamarca, Colombia: Universidad de La Sabana.
- Arregui, J., & Barbera, P. (2011). *Naturaleza e influencia de los think tanks en el proceso político en España*. Working Paper 292, Universidad Autónoma de Barcelona, Institut de Ciències Polítiques i Socials, Barcelona.
- Buldioski, G. (10 de Agosto de 2010). *Communication Strategies for Think Tanks*. Recuperado el 1 de Junio de 2016, de Open Society Foundations: <https://www.opensocietyfoundations.org/voices/communication-strategies-think-tanks>
- Castillo, A. (2009). Relaciones Públicas y “Think Tanks” en América Latina. Estudio sobre su implementación y acción. *Razón y Palabra*, 70.
- Castillo, A., Almansa, A., & Guerra, S. (julio de 2017). Comunicación Política y Think Tanks en España. Estrategias con los medios de comunicación. *El Profesional de la Información*, 26(4), 713.
- Echevarría, A. J. (2005). *United States: Strategic Studies Institute of the US Army War College (SSI)*. Strategic Studies Institute. Carlisle, Pennsylvania: Strategic Studies Institute Monographs.
- Grade, G. d. (12 de agosto de 2013). *grade.org*. Recuperado el 21 de febrero de 2015, de El futuro de las comunicaciones para Think Tanks en el Perú: <http://www.grade.org.pe/novedades/el-futuro-de-las-comunicaciones-para-think-tanks-en-el-peru/>
- Instituto de Ciencia Política Hernán Echavarría Olózaga. (2015). *icpcolombia.org*. Recuperado el 25 de abril de 2016, de Estatutos actuales: <http://www.icpcolombia.org/dev/wp-content/uploads/2015/12/Estatutos-Actuales-ICP-2015.pdf>
- McGann, J., & Sabatini, R. (2011). *Global Think Tanks Policy Networks and Governance*. New York: Routledge.
- McNutt, K., & Marchildon, G. (junio de 2009). Think Tanks and the Web: Measuring Visibility and Influence. *Canadian Public Policy / Analyse de Politiques*, 35(2), págs. 219 - 236.
- Medvetz, T. (2008). Think Tanks as an Emergent Field. *The Social Science Research Council*, 10.
- ODI, T. O. (2013). *odi.org*. Recuperado el 21 de febrero de 2015, de #WonkComms (or the future of think tank communications): <http://www.odi.org/events/3174-future-think-tank-communications#report>
- On Think Tanks Platform. (2010). *On Think Tanks*. Recuperado el 19 de julio de 2016, de Nice to Meet You: <https://onthinktanks.org/about/>

- Oxford Dictionaries. (30 de febrero de 2017). *Oxford Living Dictionaries*. Recuperado el 16 de agosto de 2017, de Oxford Living Dictionaries:
<https://en.oxforddictionaries.com/definition/advocacy>
- Preciado, Á. (2015). Paradigmas Filosófico en el Estudio de la Comunicación en las Organizaciones. *Sesión uno Maestría en Comunicación Estratégica*. Chía: Universidad de La Sabana.
- Real Academia Española. (2005). *Diccionario panhispánico de dudas*. Recuperado el 20 de agosto de 2016, de Diccionario panhispánico de dudas:
<http://lema.rae.es/dpd/srv/search?key=lobby>
- Rich, A., & Weaver, K. (2000). Think Tanks in the U.S. Media. *The Harvard International Journal of Press/Politics*, 5(4), 81 - 103.
- Stone, D. (17 de diciembre de 2002). Non-Governmental Policy Transfer: The Strategies of Independent Policy Institutes. *Governance*, 13(1), 45 - 70.
- Tello Beneitez, M. (2006). *Guía de Think Tanks en España*. Madrid, España: Fundación Ciudadanía y Valores.
- The Overseas Development Institute ODI. (2013). *The future of think tank communications*. Recuperado el 21 de febrero de 2015, de odi.org: <http://www.odi.org/events/3174-future-think-tank-communications#report>
- Think Tanks & Civil Societies Program. (2015). *2014 Global Go To Think Tank Index Report*. The University of Pennsylvania, Think Tanks & Civil Societies Program The Lauder Institute. Philadelphia: The University of Pennsylvania.
- Think Tanks & Civil Societies Program. (2017). *2016 Global Go To Think Tank Index Report*. The University of Pennsylvania, Think Tanks & Civil Societies Program The Lauder Institute. Philadelphia: The University of Pennsylvania.
- Urrutia, O. (2013). El Papel de los Think Tanks en la Definición y Aplicación de las Política y Estrategias de Defensa. (M. d. Defensa, Ed.) *Revista del Instituto Español de Estudios Estratégicos*(2), 1 - 34.
- WonkComms. (2013). *WonkComms*. Recuperado el 19 de julio de 2016, de About WonkComms:
<https://wonkcomms.net/about/>
- Xifra, J. (2009). Los Think Tank y Advocacy Tank como actores de la comunicación política. En F. Ponsa, J. Xifra, & E. Fresneda (Ed.), *El marketing de las ideas. Los think tanks en España y en el mundo* (Primera Edición ed., págs. 73 - 91). Gerona, España: UOC.

ANEXOS

ANEXO A. Ámbito económico.xlsx

ANEXO B. Ámbito político - rama ejecutiva.xlsx

ANEXO C. Ámbito político ejecutiva.xlsx

ANEXO D. Ámbito productores de conocimiento.xlsx

ANEXO E. Ámbito medios de comunicación.xlsx

ANEXO F. Benchmark - ICP.xlsx

ANEXO G. Transcripción entrevista AMH.docx

ANEXO H. Tabulación Encuestas.xlsx

ANEXO I. Entrevista Adriana Mejía.mp4

ANEXO J. Cronograma

ANEXO K. Presupuesto

ANEXO L. Indicadores